TEORIE ŞI COMPORTAMENT ORGANIZAŢIONAL

CURS MASTERAT ADMINISTRAŢIE PUBLICĂ (Ro)

Dr. Horia Mihai Raboca

CUPRINS

Cap. 1. ORGANIZAŢII

1.1. DEFINIREA ORGANIZAŢIEI

Organizaţiile reprezintă o prezenţă constantă a activităţii societăţii moderne. În acest sens, organizaţiile sunt o prezenţă permanentă şi insinuantă, care domină societatea chiar fără a lăsa impresia că o fac.

În ceea ce priveşte organizaţia, teoreticienii au propus de-a lungul timpului o multitudine de definiţii cu privire la "ce este" şi "ce înseamnă" o organizaţie, apariţia multiplelor definiţii referitor la organizaţie fiind legate de curentele şi şcolile de gândire apărute şi dezvoltate de-a lungul timpului în domeniile economic, sociologic şi psihologic, şi al ştiinţelor politice şi administrative, şi care analizau organizaţia din perspectiva anumitor aspecte care le comportă aceasta (aspectul economic, social, politic etc)

Mulţi teoreticieni care au analizat organizaţiile privesc organizaţia ca o structură socială creată de indivizi ca un suport pentru atingerea unor scopuri specifice.

De asemenea, oferirea unei definiţii, care să surprindă în mod sintetic ceea ce s-ar considera a fi important şi esenţial pentru explicarea raţiunii şi apariţiei oricărei forme de organizare este practic imposibilă, situaţie justificată de unii autori prin prisma argumentului diversităţii şi complexităţii organizaţiilor. În acest sens, unii autori consideră că "dificultatea definirii conceptului de organizaţie este determinat nu numai de multitudinea de perspective din care este analizată, dar şi de însăşi evoluţia analizei organizaţionale care a consacrat noi modalităţi de definire, în funcţie de contribuţiile aduse de-a lungul timpului de diferitele cercetări teoretice şi practice, […], o anumită succesiune în dezvoltarea diferitelor teorii şi perspective nu înseamnă că noile perspective le-au înlocuit pe cele vechi" (M. Vlăscianu, 2003: 55)

Printre definiţiile organizaţiei, enunţate de-a lungul timpului, reţinem următoarele (Robbins, P.S., 1990: 9):

1. **Organizaţiile sunt entităţi raţionale ce urmăresc atingerea unor anumite scopuri** – Organizaţiile există pentru a atinge scopuri iar comportamentul membrilor organizaţiei poate fi caracterizat (şi explicat) drept o încercare raţională de a atinge aceste scopuri;
2. **Organizaţiile sunt coaliţii de grupuri de putere** – Organizaţiile sunt alcătuite din grupuri, fiecare dintre acestea îşi satisfac propriile interese. Aceste grupuri îşi folosesc puterea pentru a influenţa distribuţia resurselor în interiorul organizaţiei;
3. **Organizaţiile sunt sisteme deschise** – Organizaţiile sunt sisteme care sunt capabile de input, pe care îl transformă apoi în output; cu alte cuvinte, organizaţiile depind de mediul lor pentru a supravieţui;
4. **Organizaţiile sunt sisteme semnificante** - Organizaţiile sunt entităţi create artificial. Scopurile şi obiectivele lor sunt create simbolic şi menţinute de management;

5. **Organizaţiile sunt sisteme fragmentare** – Organizaţiile sunt alcătuite din unităţi relativ independente care urmăresc scopuri diferite sau chiar conflictuale;
6. **Organizaţiile sunt sisteme politice** – Organizaţiile sunt compuse din grupuri care urmăresc controlul asupra procesului de decizie din interiorul organizaţiei pentru a îşi întări propriile poziţii;
7. **Organizaţiile sunt instrumente de dominare** – Organizaţiile îşi plasează membrii în "cubicule" care le constrâng libertatea de acţiune şi de interacţiune socială. In plus, au un superior care are autoritate asupra lor;
8. **Organizaţiile sunt unităţi de procesare a informaţiei** – Organizaţiile interpretează mediul, coordonează activităţile si facilitează procesele de adoptare a deciziei prin procesarea informaţiei, atât vertical cât şi orizontal, printr-o structură ierarhică;
9. **Organizaţiile sunt închisori psihice** – Organizaţiile îşi constrâng membri prin elaborarea de fişe ale postului, prin împărţirea în departamente, birouri etc. şi prin stabilirea unor standarde acceptabile şi neacceptabile de comportament. Când aceste elemente au fost acceptate de către membri, ele devin bariere artificiale care le limitează posibilităţile de alegere.

Un alt mod de a definii conceptul de organizaţie este încercarea de a definii şi identifica trăsăturilor şi caracteristicilor specifice pe care acest termen le comportă. Astfel, pornind de la cele menţionate mai sus, consider că orice organizaţie se defineşte şi se identifică prin anumite trăsături şi caracteristici generale şi specifice.

După părerea noastră, se poate concluziona că pentru o organizaţie se pot definii şi identifica cel puţin 4 trăsături generale şi anume:

- Coordonare conştientă a unei entităţi sociale care presupune existenţa unui conducător a acestei entităţi, respectiv exercitarea în cadrul entităţii sociale a funcţiilor de management;
- Forma relativ identificabilă reprezintă cadrul formal şi structural al organizaţiei, aceste forme oferind organizaţiei aspectul de entitate formală care poate fi identificată şi care o diferenţiază în raport cu de alte entităţi sociale. Forma acesta structurală izvorăşte din necesitatea unei coordonări formale a modelelor de interacţiune dintre membrii organizaţiei, având un caracter relativ şi evoluând de la o forma la alta de-a lungul timpului;
- Legăturile formale continue constituie elementul care uneşte membrii organizaţiei şi care face ca organizaţia să funcţioneze;
- Existenţa unor scopuri comune sau un set de scopuri specifice pentru fiecare organizaţie. Aceste scopuri sunt considerate în general ca fiind misiunea organizaţiei. Existenţa acestor scopuri are un dublu rol pentru organizaţie: fundamentează pe de o parte raţiunea existenţei organizaţiei, iar pe de altă parte creează baza de motivaţie pentru membrii organizaţiei;

Atunci când încercăm să definim termenul "organizaţie" primul impuls va fi să apelăm la definiţia care reflectă cel mai bine experienţa noastră din cadrul organizaţiilor.

Totuşi, diferitele discipline din cadrul ştiinţelor economice şi sociale au oferit, în timp, propriile concepte ; sociologice, a psihologiei sociale, sau a analizei economice.

În plus, modul în care a evoluat analiza organizaţională a oferit noi căi de definire a organizaţiilor, funcţie de contribuţiile aduse de diversele cercetări realizate.

În literatura de specialitate s-au consacrat trei modalităţi de abordare a definirii organizaţiilor. Acestea sunt:

A) Perspectiva raţionalistă;

B) Perspectiva sistemelor naturale;

C) Perspectiva sistemelor deschise.

A) Perspectiva raţională a organizaţiei

Această perspectivă se fundamentează pe idea conform căreia organizaţiile sunt structuri construite în vederea îndeplinirii unor obiective. Dacă o parte dintre adepţii acestei perspective consideră organizaţiile ca entităţi raţionale pentru urmărirea scopurilor, alţi teoreticeni consideră că prin definiţie o organizaţie este creată deliberat pentru atingerea unui sau mai multor scopuri. De asemenea din această perspectivă, organizaţiile pot fi considerate drept instrumente pe care grupurile umane le folosesc pentru îndeplinirea scopurilor lor. În cest sens, Vlăsceanu M. considera că "organizaţiile înseamnă acţiunea colectivă de urmărire a unei misiuni continue, o modalitate mascată de a spune că un mănunchi de oameni se adună sub un semn distinctiv …pentru a produce un bun sau serviciu" (Vlăsceanu M., 2002: 20)

În opinia noastră, implicaţia acestei perspective este că pentru orice organizaţie se pot identifica câteva trăsături (elemente) comune:

- În primul rând organizaţiile presupun un "grup de persoane care interacţionează";
- Au o structură clară şi sunt bine definite ca şi entităţi al căror misiune este astfel determinată încât să ducă la îndeplinirea scopurilor şi obiectivelor stabilite;
- Al treilea element este existenţa unor obiective de îndeplinit. Acestea trebuie să fie comune membrilor organizaţiei într-o măsură suficient de mare pentru a-şi îndeplini funcţia de liant al grupului, chiar dacă nu toţi membrii organizaţiei sunt conştienţi de ele. O dată cu încadrarea în organizaţie devine importantă posibilitatea, capacitatea persoanei de a deveni conştientă de aceste scopuri şi obiective. Aceste scopuri şi obiective trebuie, de asemenea, să fie formulate clar şi să fie explicite, să fie importante pentru membrii organizaţiei .

Se poate concluziona că cele trei elemente menţionate anterior se pot realiza doar dacă există eforturi de coordonare din partea membrilor organizaţiei: au scopuri şi obiective clare, acestea sunt conştientizate de către membrii organizaţiei, de unde rezultă nevoia de cooperare pentru îndeplinirea

lor. Această cooperare se realizează în cadrul structurii formale a organizaţiei, structură care cuprinde principiile de funcţionare a organizaţiei şi relaţiile între între subunităţi.

Date fiind cele de mai sus, definiţia propusă de Mihaela Vlăsceanu dă o formulare clară din perspectivă raţionalistă " O organizaţie este un sistem structurat de interacţiune a oamenilor în scopul realizării unor obiective comune şi specifice" (Vlăsceanu M., 2002: 37).

Legat de limitările acestei perspective, în opinia mea principala limitare constă în faptul că prin concentrarea pe structura normativă, analiştii sistemului raţional au trecut cu vederea structura comportamentală a organizaţiilor. Aflăm multe de la ei despre planuri, programe şi premise, despre roluri, reguli şi reglementări, dar foarte puţin despre comportamentul real al participanţilor organizaţionali. Structura şi scopurile au o importanţă exhaustiv în timp ce acţiunea este ignorată.

B) Perspectiva organizaţiilor ca sisteme naturale

În opinia noastră, acest curent, care se regăseşte şi sub denumirea de **"perspectiv ciclului sau curbei de viaţă al organizaţiei",** a apărut ca reacţie la definirea raţionalistă a organizaţiilor. S-a considerat că perspectiva raţionalistă pune accent prea mare pe partea formală şi structura rigidă a organizaţiei, neglijând componenta umană, relaţiile informale. În consecinţă, unii teoreticieni au propus o abordare care consideră organizaţiile drept organisme sau colectivităţi sociale, de unde a provenit şi metafora favorită a acestei abordări, cea a "**organismului**", respectiv ***"ciclu de viaţă* a *organizaţiei***", perspectivă care s-a distanţat de înţelegerea şi interpretarea organizaţiilor ca instrumente pentru atingerea unor scopuri.

Adepţii acestei teorii consideră că organizaţia, ca orice alt organism viu, străbate anumite etape similare cu etapele unei vieţi organice: naşterea, creşterea şi dezvoltarea, maturizare, moartea. Privirea organizaţiei sub aspectul metaforei "ciclului de viaţă", conduce la identificarea unor stadii distincte şi bine conturate pe care organizaţia le străbate, tranziţia organizaţiei de la un stadiu la altul fiind mai mult predictibil decât aleator sau întâmplător.

Ca şi etape, organizaţia tinde să străbată următoarele (fig.1.1.):

- **Stadiul antreprenorial** - stadiul de început caracterizat prin creativitate mare, scopurile şi obiectivele îmbracă însă forme ambigue;
- **Stadiul colectivităţii** - stadiu care se caracterizează prin o continuitate a inovaţiilor, misiunea organizaţiei începe să devină clară şi bine conturată, comunicarea şi o mare parte din structura organizaţiei fiind esenţial informală, membri tind să demonstreze un înalt angajament faţă de organizaţie;
- **Stadiul de formalizare şi control** - stadiu care se caracterizează prin impunerea unor reguli şi procedee formale, apar structurile organizatorice necesare, accentul pe inovaţie scade crescând interesul spre eficienţă şi stabilitate, luarea deciziei este limitată in funcţie de poziţia

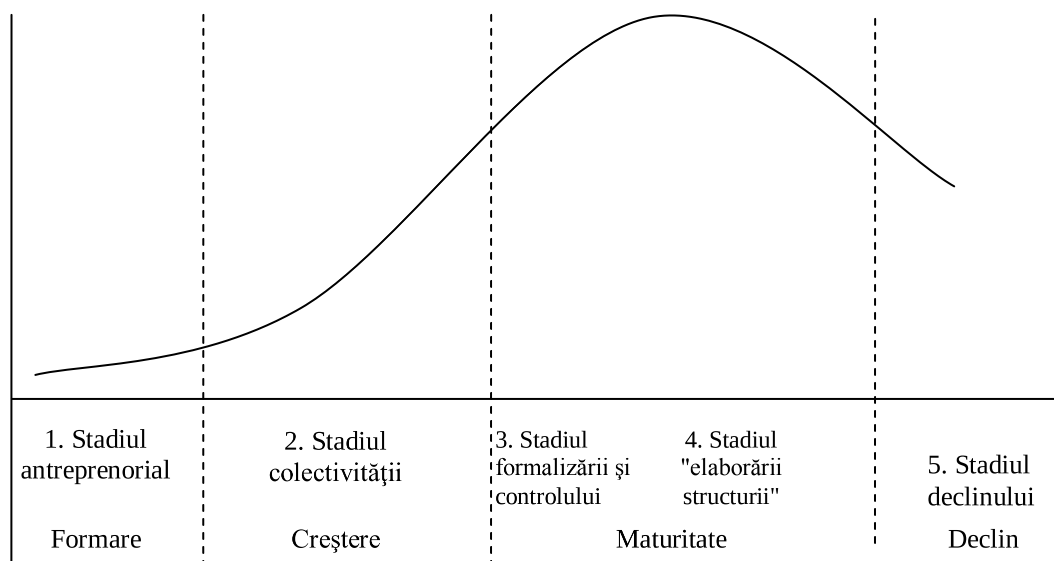
ierarhică a conducătorilor din organizaţie, rolurile sunt clar definite astfel încât plecările de angajaţi nu pot constitui ameninţări reale ale organizaţiei;

- **Stadiul de elaborare şi dezvoltare a structurilor** - stadiu în care structurile organizatorice devin complexe, extrem de laborioase dar şi greoaie, luarea deciziei este descentralizată, gândirea şi mentalitatea angajaţilor devine predictibilă şi anchilozată în şabloane şi modele statice şi formaliste lipsite de flexibilitatea specifică adaptării la diferite situaţii.
- **Stadiul declinului**. Organizaţia începe să aibă probleme. Cererea pentru produsele/serviciile sale scade. Fluctuaţia personalului creşte. Sporeşte numărul şi intensitatea conflictelor din interiorul organizaţiei. Decizia este din nou **centralizată** într-un nou leadership. Accentul se pune din nou pe eficienţă ca deziderat. Scopurile devin iarăşi confuze, clară fiind doar încercarea organizaţiei de a stopa mişcarea sa pe o pantă descendentă.

La acest nivel al expunerii trebuie să facem o precizare: trecerea de la un nivel la altul nu însemnă, cu necesitate, o creştere calitativă, nu poate fi considerată progres.

Fiecare etapă a ciclului vieţii are punctele sale slabe şi atuu-urile sale, fiecare poate fi potrivită pentru un anumit domeniu şi nepotrivită pentru un altul.

Fig. 1.1. Ciclul de viaţă a organizaţiilor



(Adaptare: Robbins, P. Stephen, 1990: 20)

Dacă analizăm atent figura şi coroborăm respectiva analiză cu „metafora biologică" atunci apar câteva deosebiri esenţiale între comportamentul din perspectiva teoriei ciclului vieţii a unei organizaţi şi cel al unui adevărat sistem biologic.

Momentul „naşterii" unei organizaţii nu este bine definit (vezi graficul). Când „se naşte" o organizaţie ? Când cineva are, pentru prima dată, ideea înfiinţării sale? Când dobândeşte personalitate juridică? Când are „profit" pentru prima dată?

Organizaţiile, spre deosebire de sistemele vii, nu trebuie să parcurgă cele cinci stadii ale ciclului vieţii în ordine, de la copilărie la declin. Îşi pot permite să sară peste etape, să revină la o etapă precedentă. De asemenea, se poate ajunge în stadiul 5 direct din stadiul 1 sau 2 (neintenţionat, evident);

Teoria ciclului vieţii organizaţionale permite înţelegerea evoluţiei unui sistem organizaţional, ea reprezintă şi un model de bază pentru diagnoză. Pe baza acestei teorii putem să identificăm faza evolutivă în care se află organizaţia noastră, ce etapă urmează (dacă dorim să o atingem), ce să facem dacă nu vrem să ne schimbăm statu-quo-ul etc.

În studiile lor, promotorii acestei orientări au atras atenţia asupra următorului fapt: pe lângă scopurile declarate, oficiale ale organizaţiilor, întotdeauna mai există şi altele nedeclarate sau declarate doar în context informal. În plus, se consideră că, dacă există într-adevăr un scop "universal" al organizaţiilor, acesta este supravieţuirea.

Referitor la supravieţuirea organizaţiilor, ele luptă să supravieţuiască şi să îşi menţină echilibrul, iar această luptă poate continua chiar şi după ce scopurile explicite au fost atinse cu succes.

Această încordare pentru supravieţuire poate conduce uneori chiar, la neglijarea sau deformarea scopurilor organizaţionale.

Vorbind de asemenea de supravieţuirea organizaţiei T. Parsons a identificat patru funcţii de bază, necesare supravieţuirii oricărui sistem social (Vlăsceanu M., 2003:61):

- Adaptabilitatea - problema dobândirii şi protejării unor resurse suficiente;
- Atingerea unor scopuri - stabilirea şi implementarea scopurilor;
- Integrarea - menţinerea solidarităţii sau coordonării dintre subunităţile sistemului;
- Latenţa: crearea, menţinerea şi transmiterea valorilor culturale caracteristice ale sistemului;

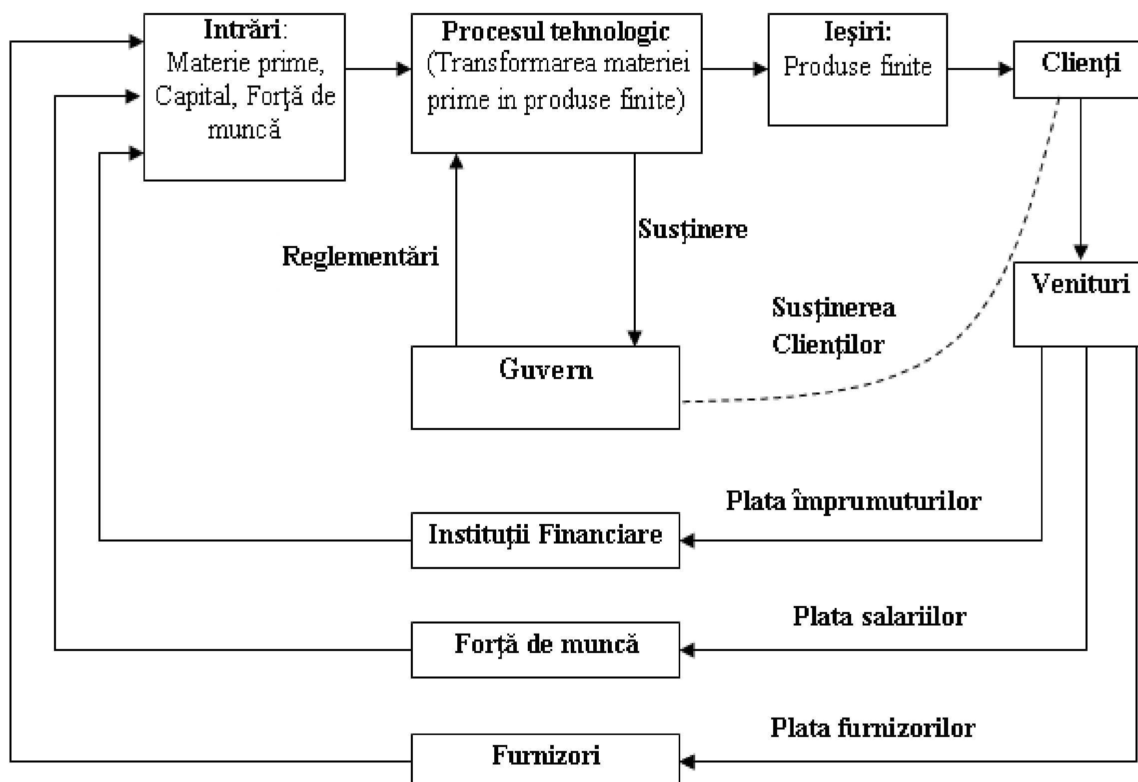
În sinteză, perspectiva organizaţiilor ca sisteme biologice consideră că organizaţiile sunt nu numai colectivităţi ai căror participanţi urmăresc interese multiple, diferite şi comune, dar care au un comportament şi un stadiu de dezvoltare asemănător organismelor vii.

C) Perspectiva organizaţiei ca sistem deschis

În esenţă, organizaţia apare în opinia adepţilor acestei perspective ca un sistem de intrări/ieşiri transformaţional, care depinde de mediul lor pentru a supravieţui

Organizaţiile ca sisteme deschise, care interacţionează cu mediile lor, sunt ilustrate sintetic mai jos având la baza modelul organizaţiilor industriale (fig.1.2.)

Fig.1.2. Organizaţiile ca sisteme deschise



(Adaptare: Stephen P. Robbins, 1990: 15)

Referitor la influenţa mediului extern asupra organizaţiei, unii cercetători (Burns şi Stalker, 1991) au arătat că există o relaţie strânsă între mediu extern şi structura managerială internă a organizaţiei, gradul de stabilitate/instabilitate a mediului extern generând două forme de structuri manageriale: structură de tip mecanicistă şi structură de tip "organic".

În opinia lor atunci când mediul extern este stabil organizaţia în interior poate fi caracterizată prin reguli, proceduri şi ierarhii a autorităţii precis şi clar conturate, cu puternic caracter formalizat şi în care luarea deciziei este centralizată - structură definită ca structură mecanicistă. În schimb în medii externe care se schimbă rapid - instabile, organizaţia se prezintă a fi mult mai "săracă" în formalism, dar extrem de adaptabilă. Astfel, aceste organizaţii par a fi caracterizate ca: având mai puţine reguli şi procedee formale, iar în cazul acestor reguli şi proceduri multe sunt ignorate, o ierarhie a autorităţii neclară şi slab formalizată şi în care luarea deciziei este extrem de descentralizată până la cel mai mic nivel - structură definită ca structură organică.

Astfel, cu cât instabilitatea şi incertitudinea mediului creşte, organizaţiile tind să devină tot mai "organice", în sensul că acestea devin tot mai apte pentru adaptarea continuă la schimbările mediului extern, prin încurajarea descentralizării autorităţii şi responsabilităţilor, diminuarea formalizării regulilor şi procedurilor, creşterea rolului structurilor informale.

O sinteză a principalelor caracteristici ale celor două tipuri de sisteme este prezentată în tabelul de mai jos (tabelul 1.1.) :

Tabelul 1.1. Comparaţia dintre sistemele mecanice şi sistemele organice

Sisteme mecanice	Sisteme organice
1. Accentuată diferenţiere funcţională a sarcinilor, specializare	1. Adaptare continuă a sarcinilor prin interacţiune reciprocă
2. Subordonaţii se centrează pe îndeplinirea strictă a sarcinilor	2. Responsabilitate generalizată
3. Lanţ de comandă rigid	3. Angajament faţă de organizaţia în ansamblu
4. Descriere detaliată şi exhaustivă a sarcinilor de muncă	4. Interacţiunea pe orizontală se realizează în aceeaşi măsură ca cea pe verticală
5. Perspectiva este relevantă numai pentru cei de la vârful ierarhiei	5. Transmiterea în mai mare măsură a sfaturilor şi informaţiilor decât a ordinelor
6. Interacţiunea se realizează doar de-a lungul liniilor verticale ale lanţului de comandă	6. Sancţiunile sunt primite de la comunitate (colegi şi superiori) şi privesc întreaga organizaţie
7. Comportamentul este determinat de superiori	Structura controlului, autorităţii şi comunicării este o structură de reţea

(Sursa: Vlăsceanu M., 1993: 87)

O deosebită importanţă, în analiza organizaţiilor din perspectiva sistemului deschis, au avut-o "teoreticienii contingenţei", cunoscuţi ca şi promotori ai şcolii teoriilor contingentale. În esenţă, aceştia argumentează că orice problemă (de structură, de conducere) a organizaţiilor trebuie abordată nu la modul general, ci în funcţie de situaţia specifică.

Astfel, în opinia acestora nu există o singură sau " cea mai bună " structură de organizare, formă de motivare sau conducere care să fie potrivită în orice situaţie. Modul de abordare a fiecăreia dintre problemele menţionate mai sus trebuie adecvate şi corelate cu tipurile de activităţi, cât şi cerinţelor situaţiei specifice contextuale ale mediului extern în care funcţionează organizaţia.

În opinia noastră, promotorii teoriilor contingenţei, pornesc de la două asumpţii diferite: prima categorie de teoreticieni consideră că nu există "ceea mai bună" metodă sau reţetă care să asigure cu succes organizarea sau conducerea unei organizaţii; a doua categorie de teoreticieni consideră că poate fi găsit un unic şi " cel mai bun " aranjament organizaţional care să se potrivească unei situaţii specifice date.

Printre teoreticienii cei mai importanţi ai teoriei contingenţei se numără şi Lawrence şi Lorsch ale căror teorii, în esenţă arată că: diferite situaţii de mediu necesită diferite cerinţe din partea organizaţiei.

Astfel, în urma studiilor efectuate pe diferite organizaţii, cei doi cercetători au pus în evidenţă următorul fapt: organizaţiile creează diferite departamente specializate având diferite caracteristici structurale pentru a face faţă diferitelor medii.

De asemenea, aceşti specialişti au ajuns la concluzia că structura organizaţională a subunităţilor unei organizaţii trebuie adecvată şi corelată cu mediul specific cu care se confruntă organizaţia, respectiv adaptarea organizaţională este un proces prin care managerii ajustează tipul şi nivelul structurii organizaţionale pentru a se conforma cerinţelor imediate dictate de mediu.

Promotorii teoriilor contingenţei au examinat influenţa şi variaţia diferitelor dimensiuni ale structurii, cum ar fi: complexitatea, mărimea componentei administrative, formalizarea, centralizarea, gradul de diferenţiere pe orizontală şi verticală, în funcţie de anumite variabile (factori) cum ar fi strategia, tehnologia, mărimea organizaţiei, mediul extern.

O sinteză asupra factorilor care influenţează diferitele dimensiuni structurale este prezentată mai jos în tabelul 1.2.:

Tabelul 1.2. Factorii de contingenţă care influenţează structura

Factorii care influenţează structura	Elementele structurale afectate
Strategia Diferenţierea produselor Preţul	Forma (multidivizionar, funcţional)
Mărimea	Mărimea componentei administrative
Tehnologia - procesul de producţie - tehnologia informaţiei	Gradul de birocratizare formalizarea (folosirea regulilor) centralismul standardizare formalism
Mediul stabilitate/incertitudine nivelul competiţiei	Diferenţierea numărul de nivele ierarhice numărul de departamente/divizii

(Sursa: Jeffrey Pfeffer, 1997: 160)

Referitor la evoluţia teoriei organizaţionale ca şi curente, Robbins S. P. (1990) propune următoarea clasificare bazată pe descrierea organizaţiilor în funcţie de trei dimensiuni (tabelul1.3.):

1) Prima dimensiune se referă la privirea organizaţiei ca şi sistem;

2) A doua dimensiune se referă la scopurile organizaţiei;

3) Temele centrale cu privire la organizaţie;

Tabelul 1.3. Clasificarea teoriei organizaţionale

Perioada de timp	1900-1930	1930-1960	1960-1975	1975-prezent
Perspectiva organizaţiei ca şi sistem	Sistem închis	Sistem închis	Sistem deschis	Sistem deschis
Perspectiva organizaţiei ca şi scopuri	Raţional	Social	Raţional	Social
Temele centrale cu privire la organizaţie	Eficienţa mecanicistă	Oameni şi relaţiile umane	Proiectarea continentală	Putere şi politici

(Sursa: Robbins S.P., 1990: 18)

Bibliografie:

1. Stephan P. Robbins, Organization Theory, Structure, Design, and Application, 3^{rd} eds., New Jersey: Prentice Hall, 1990;
2. Stephan P. Robbins, Neil Barnwell, Organization Theory, Concepts and Cases, 5^{th} eds., Pearson Education Australia, 2006;
3. Pfeffer, Jeffrey, New Directions for Organization Theory, Oxford University Press, U.K., 1997;
4. Vlăsceanu, Mihaela , *Organizaţiile şi comportament organizaţional*, Bucureşti: Editura Polirom, 2003;
5. Vlăsceanu, Mihaela , *Organizaţiile şi cultura organizării*, Bucureşti: Editura Trei, 2002.
6. Vlăsceanu, Mihaela (1993), *Psihologia Organizaţiilor şi Co*nducerea, Bucureşti: Editura Paideia, 1993.

CAP. 2 STRUCTURI ORGANIZAŢIONALE

2.1. CONSIDERAŢII GENERALE

De-a lungul timpului s-a încercat definirea structurii organizatorice din diferite perspective rezultând astfel o multitudine de definiţii cu privire la „ce însemnă” şi „ ce este” o structură o structură organizatorică.

Abordarea structurală a organizaţiei este nu doar necesară ci şi mult mai subtilă decât am avea tendinţa să o credem; dincolo de relaţionarea imediată cu patologia birocratică ea oferă răspunsuri şi rezolvări necesare. Neglijarea acestui lucru poate duce la risipirea resurselor şi capacităţilor organizaţiei. Înţelegerea complexităţii contextului organizaţional şi a varietăţii alegerilor structurale poate ajuta la crearea unor structuri funcţionale ce servesc oamenii şi scopurile organizaţiei.

De asemenea calitatea structurii unei organizaţii va afecta modul în care va avea loc îndeplinirea cerinţelor necesare pentru ducerea la bun sfârşit a unui obiectiv politic (Marinescu, 2003).

In general, prin structură se înţelege atât modul în care sunt ordonate elementele unui sistem cât şi relaţiile ce se stabilesc între aceste elemente în procesul realizării funcţiilor sistemului respectiv (Alexandru Ion, 1992).

Cu privire la structura organizatorică, datorită faptului că acesta descrie diviziunile şi conexiunile formate într-o organizaţie, regulile, procedurile şi modul care stau la baza formării organizaţiei, definiţia acesteia implică o multitudine şi o varietate mare de definiţii cum ar fi : un mijloc de divizare a muncii între un anumit număr de sarcini şi de ordonare între acestea (Haiduc C., 2006) sau ca planul organizării prin care întreprinderea este condusă, ce include în primul rând liniile de autoritate şi comunicare între compartimente şi cadrele de conducere şi în al doilea rând datele şi informaţiile care circulă printre aceste linii (Chandler, 2006).

Figurativ, o structură organizatorică poate fi considerată ca fiind scheletul organismului care este organizaţia, buna funcţionare a acesteia fiind dependentă de modul în care sunt plasate şi utilizate atât resursele materiale şi financiare dar mai ales resursele umane, baza de plecare pentru o structură organizatorică fiind rezultatele organizării procesuale – funcţiunile, activităţile, atributele, sarcinile.

O altă definiţie referitor la structura organizatorică, este dată de M. Dumitrescu care arata că "structura unei întreprinderi se poate defini ca fiind rezultatul organizării unei întreprinderi, respectiv felul în care părţile acestui ansamblu reprezentat de întreprindere sunt corelate între ele" (Dumitrescu M. 2006).

În final reţinem următoarea definiţie extrem de clară şi cuprinzătoare: "Structura organizatorică reprezintă ansamblu persoanelor, subdiviziunilor organizatorice şi al relaţiilor dintre acestea,

constituite în aşa fel încât să asigure premisele organizatorice adecvate îndeplinirii obiectivelor stabilite" (Lazăr et al, 2004).

De asemenea vorbind de structuri organizaţionale acestea îi sunt ataşate trei funcţii majore :

- In primul rând, structura are ca scop definirea şi susţinerea cerinţele şi scopurilor organizaţionale ale organizaţiei ;
- În al doilea rând, structura minimizează sau reduce influenţa fluctuaţie indivizilor în organizaţie. Structura este impusă pentru a asigura că indivizii se conformează cerinţelor organizaţiei şi nu vice versa ;
- În al treilea rând, structura defineşte poziţiile de putere exercitate şi de luare a deciziei în organizaţie, respectiv activităţile importante care sunt în organizaţie ;

2.2. ELEMENTELE STRUCTURII ORGANIZAŢIONALE

Structura organizatorică, în opinia multor specialişti, privită în ansamblu ei este formată din două mari componente: *structura de conducere sau funcţională* şi stru*ctura de producţie sau operaţională*

a) Structura de conducere reprezintă ansamblul posturilor de management de la toate nivelele unde: se elaborează strategii, decizii şi sarcini privind asigurarea condiţiilor economice, tehnice şi de personal necesare desfăşurării activităţilor şi proceselor de producţie şi manageriale. Prin urmare prin structură de conducere se înţelege ansamblul cadrelor de conducere cum ar fi : directorii, directorii adjuncţi, directori tehnici, directori economici, contabilii şefi, şefii de compartimente, şefii de servicii, şefii de birouri, şefii de formaţii de lucru.

b) Structura de producţie sau operaţională, este constituită din totalitatea subdiviziunilor organizatorice în cadrul cărora se desfăşoară activităţile propriu-zise. Prin urmare aceasta structură cuprinde ansamblul persoanelor, compartimentelor şi relaţiilor organizaţionale constituite în scopul realizării directe a obiectului de activitate.

Structura organizatorică, se bazează pe o serie de elemente, elemente care se regăsesc atât la nivelul structurii de conducere cât şi al structurii de producţie, cum ar fi: postul, funcţia, compartimentul, nivelul ierarhic, ponderea ierarhică şi relaţiile organizatorice.

1) Postul – reprezintă ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor desemnate pe un interval de timp unui membru al organizaţiei, reprezentând în acelaşi timp, elementul primar al structurii organizatorice.

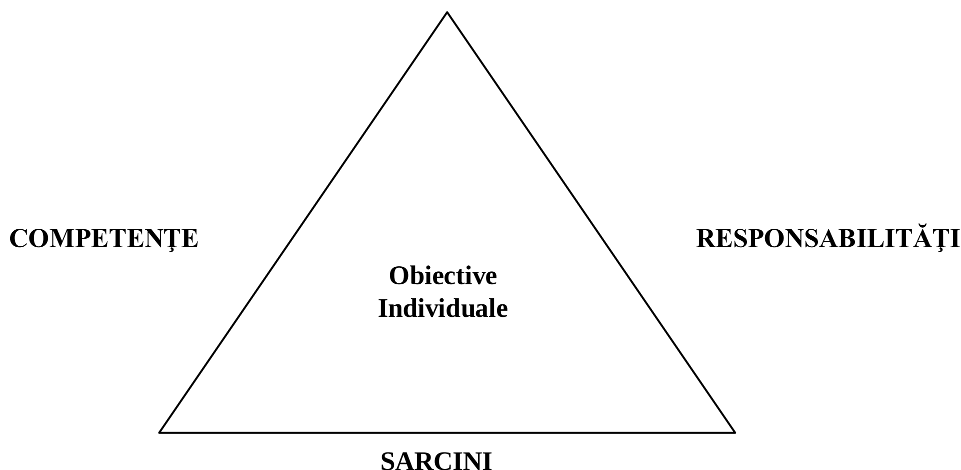
Pentru a-ţi putea realiza obiectivele, titularul postului îi sunt atribuite atât o autoritate formală (care exprimă limitele în cadrul cărora titularii de posturi au drepturi de a acţiona în vederea realizării obiectivelor) cât şi responsabilităţi (obligaţia de a îndeplinii anumite sarcini sau atribuţii, de a realiza obiectivele individuale ce revin fiecărui post).

De menţionat că autoritatea formală (competenţele), în raport cu domeniul în care se exercită, poate fi autoritate ierarhică sau funcţională.

În timp ce autoritatea ierarhică acţionează asupra oamenilor concretizându-se în declanşarea acţiunii exprimând ce şi cum trebuie realizat, autoritatea funcţională se exercită asupra unor activităţi şi se materializează în procedee, reguli care exprimă cum trebuie executat activităţile menţionate mai sus (Lazăr I. et al,2004)

Referitor la post trebuie menţionat că între sarcini, autoritate şi responsabilităţi trebui să existe o corelaţie perfectă, echilibrată, care sugestiv este reprezentată sub forma unui triunghi echilateral (triunghiul de aur al managementului) – fig.2

Fig. 2.1. Triunghiul de aur al managementului



Sursa : Lazăr I. şi colectivul, Management General, 2004, Editura Risoprint Cluj-Napoca, p.178

În cea ce priveşte posturile din organizaţiile din sfera administraţiei publice trebui menţionat că cele mai mari dificultăţi sunt cu privire la nerespectarea corelaţiei menţionată mai sus.

De multe ori se întâlnesc situaţii în care competenţele formale sunt supradimensionate în raport cu sarcinile şi responsabilităţile ce revin postului, respectiv obiectivele individuale ale postului, sau situaţii de suprapuneri de competenţe. Acest aspect conduce la mărirea " discreţiei" respectiv discuţii contradictorii.

Un exemplu elocvent în acest sens este exemplul din cadrul unei Direcţii Regionale Vamale, în care directorul executiv adjunct, ale cărui responsabilităţi privesc numai partea problemelor financiar contabile din sistemul vamal, în virtutea competenţelor formale mult mărite intervine şi asupra aspectelor privind procedurile şi tehnicile de vămuire care în fapt revin ca şi responsabilităţi formale unui alt director adjunct. Astfel, se ajunge la situaţia în care cei doi directori adjuncţi, pe de o parte emit dispoziţii contradictorii, iar pe de altă parte, se nasc diferite discuţii şi animozităţi între aceştia.

De asemenea competenţele formale ale titularului de post trebui dublate sau întărite de compeţenta profesională, exprimată de nivelul de pregătire şi experienţa de care dispune şi prin care dobândeşte recunoaşterea meritelor şi a contribuţiei personale la realizarea sarcinilor.

În domeniul organizaţiilor publice există un mare pericol referitor la relaţia dintre competenţele formale şi competenţele profesionale, mai ales la cadrele de conducere superioare, datorită implicării politicului în sectorul administraţiei publice.

De multe ori cadrul de conducere deşi este înzestrat cu competente formale – acordate prin regulamente şi legi, nu dispune de competente profesionale care să dubleze sau să susţină competenţele lui formale.

In multe cazuri datorită intereselor politice la conducerea organizaţiilor publice sunt numiţi sau aleşi persoane care nu posedă cunoştinţe profesionale (de altfel nu au nici o experienţă) necesare care să justifice numirea acestuia în postul de conducere.

Oare este justificată alegerea unui persoane cu pregătirea profesională de inginer sau medic ginecolog în postul de ministru sau secretat de stat la ministerul agriculturii ?

b) Funcţia – constituie factorul de generalizare al unor posturi asemănătoare din punctul de vedere al ariei de cuprindere a autorităţii şi responsabilităţilor.

Examinate după natura sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor funcţiile se pot clasifica în funcţii de conducere şi posturi sau funcţii de execuţie.

Referitor la administraţia publică, există tendinţa, tot datorită influenţei presiunii grupurilor politice, sindicale sau de altă natură, ca numărul funcţiilor de conducere să fie, sub anumite aspecte, ridicat, fără a avea nici o justificare economica sau practică. Nu de multe ori în cadrul organizaţiilor publice sunt create artificial funcţii de conducere – exemplu cel mai elocvent fiind numărul de funcţii de viceprim ministru, sau posturile de ministru fără portofoliu.

c) Compartimentul – reprezintă o unitate structurală alcătuită dintr-un număr de persoane subordonate unei autorităţi unice şi care execută în mod permanent anumite activităţi precis determinate.

După modul de exercitare a autorităţii, compartimentele pot fi ierarhice sau funcţionale.

Compartimentele ierarhice au o autoritatea delegată asupra persoanelor de la nivelele ierarhice inferioare iar compartimentele funcţionale asupra activităţilor ce se desfăşoară în compartimentele de la nivelele ierarhice inferioare.

În cea ce priveşte administraţia publică o parte dintre compartimentele existente îmbracă de cele mai multe ori o formă combinată a celor două tipuri de compartimente, aceastea având avantajul că se pot uşor disciplina şi se poate folosi eficient competenţa oamenilor.

d) Nivelul ierarhic – desemnează poziţia succesivă faţă de organul superior de conducere a posturilor de conducere ale diferitelor compartimente situate pe aceeaşi linie ierarhică. Ansamblul posturilor de conducere situate pe diferite niveluri ierarhice privite în spaţiu constituie piramida ierarhică.

În stabilirea unor niveluri ierarhice raţionale şi eficiente , specialişti recomandă, să se ţină seama de următorii factori:

- dimensiunea organizaţiei;
- diversitatea activităţii;
- tipul şi complexitatea activităţilor;

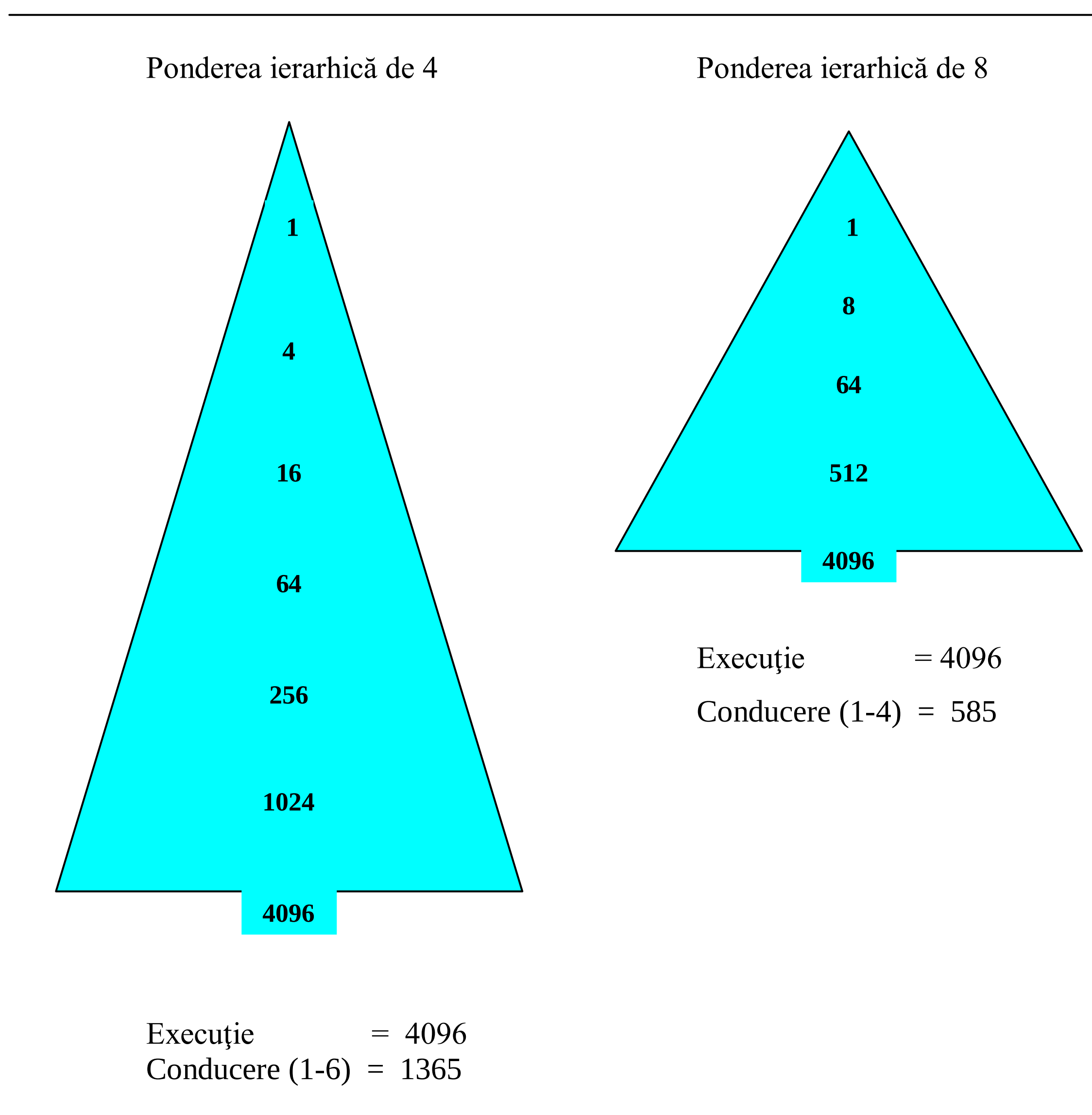
- dispersia teritorială a subunităţilor;
- competenţa cadrelor;
-

d) Ponderea ierarhică – reprezintă numărul de persoane conduse nemijlocit de către un cadru de conducere. Deşi nu se poate stabili cu precizie o formulă matematică pentru calcularea ponderii ierarhice, numărul de subordonaţi conduşi de către un cadru de conducere variază în funcţie de anumiţi factori cum ar fi: natura şi complexitatea sarcinilor, nivelul de pregătire a subordonaţilor şi al cadrului de conducere, gradul de percepere şi prelucrare a informaţiilor, dispersia teritorială.

De exemplu cu cât nivelul de pregătire a subordonaţilor şi a cadrului de conducere este mai ridicată cu atât mai rar apare necesitatea legăturii dintre conducător şi subordonat şi cu atât mai mare poate fi ponderea ierarhică

Aşa cum menţionam mai sus lungimea scării ierarhice poate varia de la organizaţie la organizaţie cu toate că au un număr egal de angajaţi. (fig.2.2.)

Fig.2.2. Variaţia nivelurilor ierarhice în funcţie de ponderea ierarhică



O structură plată (număr redus de nivele ierarhice şi cu pondere ierarhică ridicată) are avantajul unor linii de comunicare, coordonare şi control mult mai simple şi scurte, luarea decizie este mai rapidă, lucru care conduce ca modul de intervenţie a managerului să fie mult mai rapid. Dezavantajul, în schimb, constă în faptul că numărul mare de subordonaţi conduşi nemijlocit de către un cadru de conducere duce la supraîncărcarea activităţii acestuia, respectiv dispersia atenţiei asupra tuturor obiectivelor subordonaţilor. De asemenea o structură plată conduce la oportunităţi mai mici de avansare datorită numărului redus de nivele ierarhice.

O structură înaltă (număr mare de nivele ierarhice şi cu pondere ierarhică redusă), are avantajul faptului că încărcarea activităţii cadrului de conducere este mult mai redusă, acesta putând a se concentra mai bine asupra problemelor şi obiectivelor subordonaţilor, oportunităţi mai mari de avansare. Dezavantajul constând în faptul că liniile de comunicare, coordonare şi control sunt mult mai complexe şi lungi, luarea deciziei este mai lentă lucru care conduce la o intervewnţie mult mai lentă din partea managerului.

e) Relaţiile organizatorice – sunt contactele care se stabilesc între funcţiile şi compartimentele de conducere sau de producţie în procesul desfăşurării activităţii acestora.

Din punct de vedere al clasificării relaţiilor organizaţionale, se pot distinge următoarele tipuri de relaţii:

- relaţii de autoritate;
- relaţii de cooperare;
- relaţii de control;
- relaţii de reprezentare;

Relaţiile de autoritate – sunt relaţiile instituite de conducerea organizaţiei prin acte sau norme care atrag după sine obligativitatea exercitării lor. In cadrul acestor relaţii se pot distinge trei tipuri:

- relaţii de autoritate ierarhică
- relaţii de autoritate funcţională
- relaţii de autoritate de stat major

Dacă relaţiile de autoritate ierarhică se stabilesc între funcţii situate pe nivele ierarhice diferite dar pe aceiaşi linie ierarhică, materializându-se în dispoziţii sau ordine transmise de sus în jos privind sarcinile, relaţiile de autoritare funcţională se nasc şi se stabilesc între şefii unor compartimente de specialitate diferită care au unul asupra altuia autoritate funcţională, asemenea compartimente sunt plasate în cadrul structurii în afara liniei ierarhice.

Relaţiile de cooperare sunt relaţiile neformale, cu caracter facultativ şi care se manifestă pe orizontală între compartimentele sau persoanele situate pe acelaşi nivel ierarhic.

2.3. CLASIFICAREA STRUCTURILOR ORGANIZAŢIONALE

2.3.1. Clasificarea structurilor organizaţiilor după modul de subordonare a subunităţilor

1. Structurile ierarhice

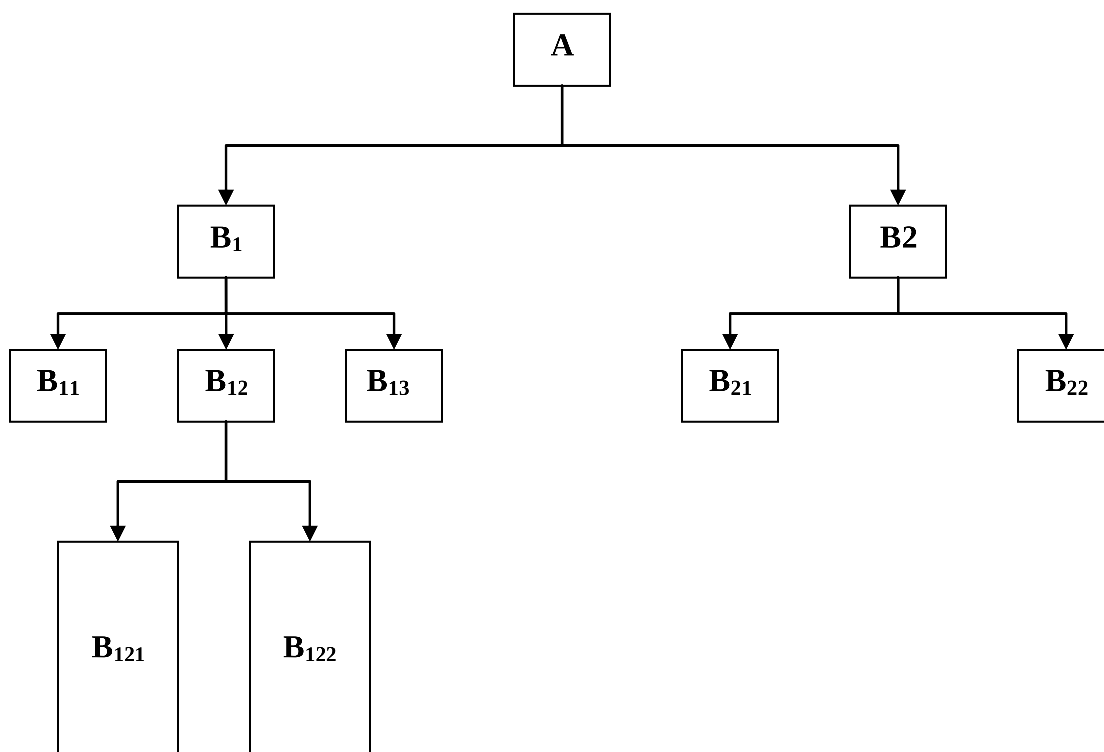
Aşa cum menţionam mai sus, organizaţiile, din punct de vedere teoretic, luând ca şi criteriu de clasificare modul în care sunt subordonate elementele sau diviziunile organizatorice, se pot clasifica în structuri ierarhice, structuri funcţionale ţi structuri ierarhic-funcţionale.

Datorită complexităţii şi varietăţii relaţiilor din sfera administraţiei, a mărimii şi complexităţii muncilor pe care funcţionarii publici le au de îndeplinit, structurile organizaţiilor administraţiei publice îmbracă forma unor structuri de tipul ierarhic-funcţional.

Tipuri de structuri, aşa cum menţionam mai sus, absolutizează principiul unităţii de decizie şi comandă, şi care, în esenţă, se caracterizează prin existenţa unui sistem de delegări de autoritate, conducătorii compartimentelor ierarhice superioare putând a da dispoziţie pe linia ierarhică a nuor conducători ai aceloraşi compartimente funcţionale existente. Astfel fiecare subordonat primeşte dispoziţii de la un singur conducător, în faţa căruia răspunde pentru întreaga activitate.

Reprezentat grafic acest tip de structură arată in felul următor (fig.2.3.):

Fig. 2.3. Structura ierarhică



Sursa: I. Lazăr şi colectivul, Management General, Edit. Risoprint Cluj-Napoca, 2004, p.188

Ca şi caracteristici ale structurii ierarhice se pot enumera (Nicolescu O. şi Verboncu I., 1999):

- structura este formată din personal subordonat nemijlocit managerului instituţiei;
- fără compartimente sau alcătuită dintr-un număr redus de compartimente cu caracter operaţional;
- conducătorul instituţiei şi al fiecărui compartiment exercită în exclusivitate toate funcţiile managementului, trebuind să posede cunoştinţe în toate domeniile: juridic, economic, organizatoric, de personal etc;

Printre avantajele unei astfel de structuri se pot enumera:

- respectă principiul unităţii de decizie şi acţiune, excluzându-se astfel contradicţiile cu privire la luarea deciziei şi executarea acţiunii;
- sisteme de comunicaţii, având canale de legătură relativ scurte, sunt rapide în sensul descendent şi ascendent acţionând cu eficienţă mare;
- schemă relativ simplă şi uşor de aplicat in multe domenii de activitate

Printre dezavantajele acestei structuri se pot enumera:

- un nivel slab de colaborare pe plan orizontal între compartimente situate pe acelaşi nivel ierarhic, cu o circulaţie greoaie a informaţiilor care se poate realiza numai prin intermediul şefului ierarhic superior;
- nu încurajează atragerea şi menţinerea personalului de specialitate, şeful trebuind să aibă o pregătire multilaterală de specialitate;
- defavorizează într-un fel iniţiativa decizională, în sensul că cei de pe nivelele ierarhice inferioare vor avea tendinţa de a aştepta ca şeful ierarhic să ia o decizie, lucru care conduce la reducerea flexibilităţii de adaptare la situaţii noi;

2. Structura funcţională

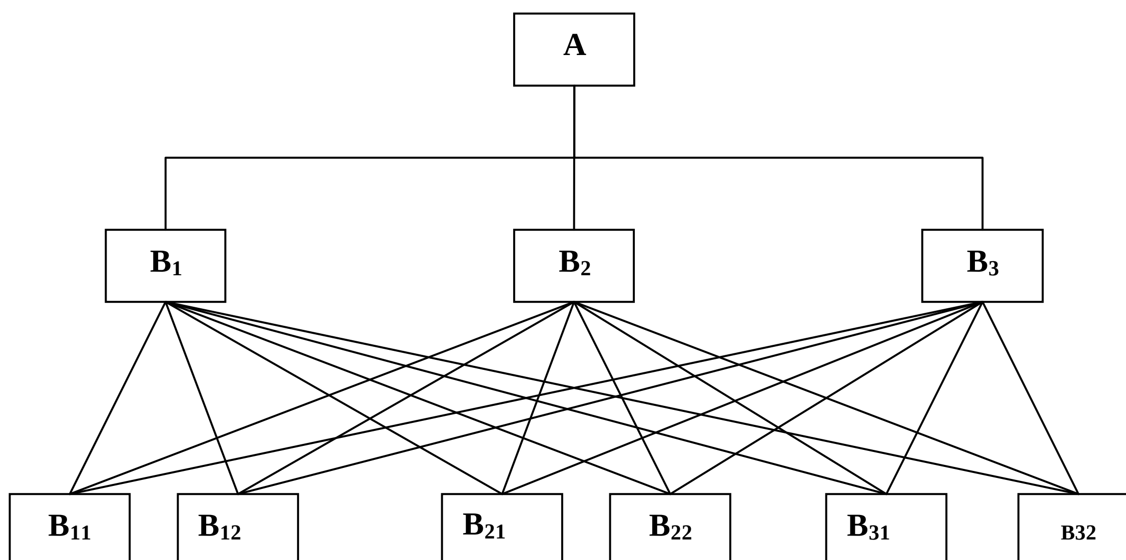
Acest tip de structură, faţă de structura de tip ierarhic, nu se bazează pe principiul unicităţii de comandă, fiecare conducător specializat într-un anumit domeniu are delegată autoritatea deplină asupra nivelurilor ierarhice inferioare.

Astfel un subaltern nu mai este condus de un singur şef, ci de mai mulţi, fiecare şef fiind specialist într-un anume domeniu de specializare.

Astfel, în cadrul structurilor funcţionale, şefii conduc funcţii şi nu obiective ale instituţiei. Ei răspund direct şi nemijlocit de desfăşurarea unei anumite funcţiuni şi numai indirect şi parţial de realizarea obiectivelor instituţiei.

Reprezentat grafic, o structură funcţională arată în felul următor (fig.2.4.):

Fig. 2.4. Structura funcţională



Sursa: I. Lazăr şi colectivul, Management General, Edit. Risoprint Cluj-Napoca, 2004, p.191

Modelul de structură funcţională are următoarele caracteristici:

- subordonaţii (executanţii) primesc decizii şi răspund atât faţă de şefii ierarhici, cât şi faţă de compartimente funcţionale, înregistrându-se astfel multiple subordonări;
- structura este alcătuită din compartimente operaţionale, cât şi funcţionale;
- fiecare compartiment ierarhic superior are delegată autoritatea ierarhică asupra compartimentelor ierarhice inferioare în un anumit domeniu specific de activitate;
- managerii nu mai trebui să aibă o pregătire vastă şi "universală" pentru a conduce compartimentul, ei beneficiind de asistenţa compartimentelor funcţionale;

Ca şi avantaje ale acestei structuri se poate afirma faptul că acest tip de structură pune în valoare cunoştinţele specialiştilor care atrage după sine şi o mare elasticitate în organizarea lucrului şi evidenţierea timpilor neocupaţi.

Un alt avantaj major al acestui tip de structură o constituie faptul că managerii nu mai trebui să aibă o pregătire ridicată în toate domeniile, el beneficiind, aşa cum am menţionat mai sus, de asistenţa compartimentelor funcţionale, iar încărcarea muncii sale de conducere se reduce şi se simplifică mult putând astfel a se concentra mai bine pe problemele de ansamblu care priveşte instituţia sau compartimentul.

Dintre cele mai mari dezavantaje ale acestei structuri se pot enumera, conflictele ce pot apărea:

- ca urmare a încălcarea principiului unicităţii conducerii şi răspunderii – subordonaţii primesc ordine de la mai mulţi şefi; ordinele şefilor pot fi în anumite cazuri contradictorii;

- ca urmare a diluării responsabilităţilor în sensul că, aşa cum menţionam mai sus, şefii în cadrul structurilor funcţionale, conduc funcţii şi nu obiective ale instituţiei, respectiv aceştia sunt răspunzători de realizarea activităţii unei funcţiuni şi numai indirect de realizarea obiectivelor instituţiei;
- ca urmare a sistemului greoi de legături existente între compartimente şi persoane;

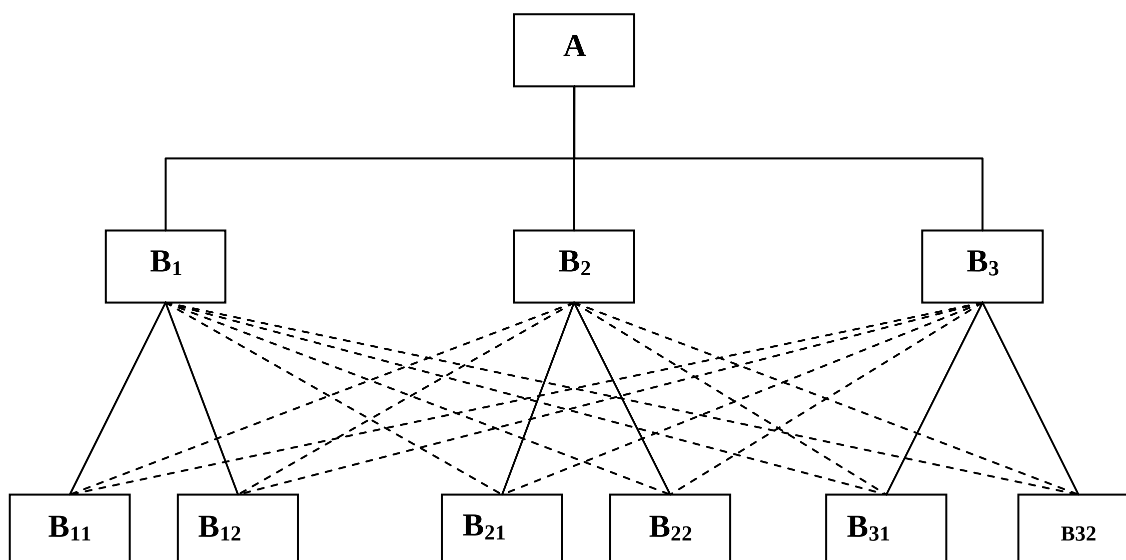
2.3. Structura ierarhic-funcţională

În cadrul organizaţiilor, structurile de tip ierarhic-funcţional sunt predominante, care în esenţă, se bazează pe o îmbinare dintre tipurile de structuri prezentate mai sus, reunind avantajele structurii ierarhice şi funcţionale

Astfel în cadrul acestui tip de structură conducătorii compartimentelor de pe linia ierarhică au dreptul de a da dispoziţii subordonaţilor, aceştia primind decizii ţi răspunzând numai în raport cu şeful ierarhic, compartimentele funcţionale, spre deosebire de situaţia lor în cadrul structurilor funcţionale, nu mai au acest drept.

Reprezentat grafic, acest tip de structură arată conform figurii de mai jos (fig.2.5.)

Fig. 2.5. Structura ierarhic-funcţională



Sursa: I. Lazăr şi colectivul, Management General, Edit. Risoprint Cluj-Napoca, 2004, p.193

Avantajele unei astfel de structuri sunt următoarele:

- asigură încărcarea mai echilibrată a funcţiilor de conducere;
- asigură respectarea principiului unicităţii conducerii şi răspunderii;
- promovează şi pune în valoare cunoştinţele specialiştilor;

2.3.2. Clasificarea structurilor organizaţiilor după modul lui Mitzberg

O clasificare interesantă a structurilor organizaţiilor poate fi evidenţiată prin prisma modelelor structurilor organizaţionale ale lui Henry Mintzberg:

Conform teoriei lui Mintzberg, fundamentele unei organizaţii se compun în primul rând din **părţile esenţiale** ale acesteia, pe care le semnalează ca şi componente astfel (fig.2.6):

- **apexul strategic** – adică directorii, directorul executiv şi personalul de conducere; structura superioară de conducere şi care este responsabilă cu strategia şi conducerea activităţilor organizaţiei.
- **linia de mijloc** – adică managerii de operaţii/de linie (nivelul de mijloc al conducerii); persoanele de conducere care fac legătură dintre nucleul operaţional şi structura de conducere superioară.
- ***nucleul operaţional*** – adică operatorii şi alt personal direct productiv; angajaţii implicaţi direct în producerea şi livrarea de bunuri şi servicii.
- **tehnostructura** – analiştii şi angajaţii de specialitate responsabili pentru o anumită formă efectivă de standardizare formală a activităţii şi al organizaţiei.
- **personalul auxiliar** – adică angajaţii care sigură servicii directe sau indirecte liniilor operaţionale, respectiv deservesc indirect nucleul operaţional.

Fig.2.6. Reprezentarea grafică a modelului de structură a lui Mintzberg

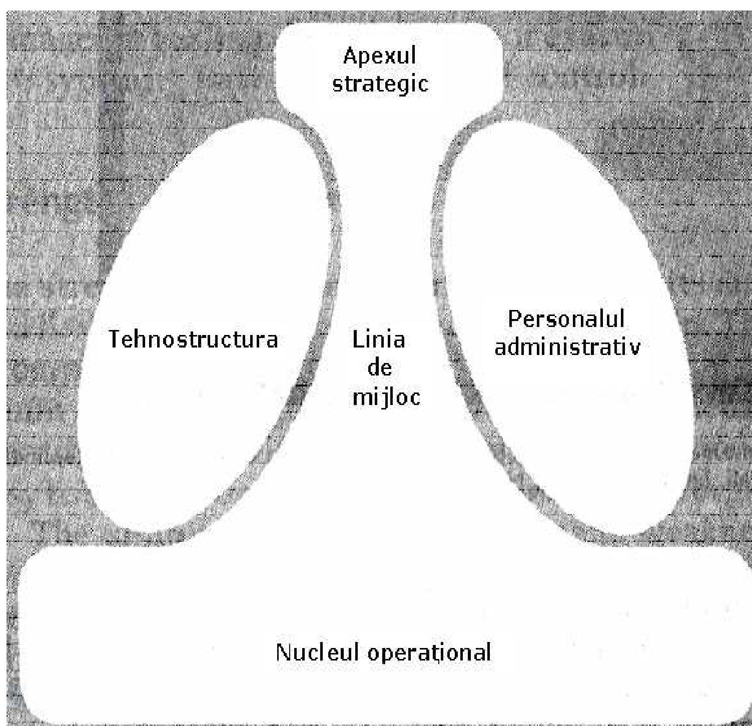


Fig. 12 Sursa: Stephen P. Robbins, "Organizational Theory: Structure, Design, and Applications", Third Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1990, p.279

Conform teoriei lui Mintzberg, oricare dintre elementele menţionate mai sus pot domina în organizaţie. În funcţie de elementul care controlează restul elementelor organizaţionale structurile organizatorice se pot clasifica în următoarele structuri:

a) structuri simple;
b) structuri de tipul birocraţiei mecanică ;
c) structuri de tipul birocraţiei profesionale;
d) structuri divizionare;
e) structuri adhocratice;

Configuraţiile identificate de Mintzberg reprezintă în fond " tipuri ideale" de alternative functionale de organizare, ce pot fi oarecum considerate ca reprezentative pentru experienţele existente.

În ceea ce priveşte organizaţiile publice aceste conform teoriei lui Mintzberg structurile organizatorice sunt:

- de tipul birocraţiei mecanice;
- tipul birocraţiei profesioniste;
- tipul de structură divizionară

După modelului lui Mintzberg, cele mai răspândite structuri organizaţionale sunt:

1. Structurile Birocraţiei Mecanice

Cuvântul cheia pentru a evidenţia şi caracteriza acest tip de structură este STANDARDIZAREA.

Multe dintre organizaţiile, în special organizaţiile din sfera serviciilor publice, cum ar fi sistemul poştal, direcţiile judeţene de finanţe şi nu în ultimul rând sistemul vamal din ţara noastră, relevă cu claritate caracteristicile structurii birocratice mecanice, care funcţionează în conformitate cu reguli precise şi clare, cu un grad mare de formalizare prin intermediul diferitelor procedee şi tehnici care reglementează precis etapele proceselor şi operaţiunile de muncă, respectiv îndatoririle şi sarcinile pe care angajaţii trebui să le respecte în munca lor.

Prin urmare, toate aceste organizaţii se bazează pe procesele de standardizare a muncii, specificul muncii fiind de altfel pretabil pentru această standardizare.

In mod figurativ organizaţiile de tipul birocraţiei mecanice funcţionează asemenea "unei maşini ale cărei mecanisme sunt bine unse şi asamblate"

Ca si o caracterizare generală, birocraţia mecanică se caracterizează prin:

a) sarcini operaţionale cu un grad mare de rutină ;
b) reguli şi regulamente având un grad mare de formalizare care penetrează toată structura organizaţiei;
c) sarcini grupate preponderent pe departamente funcţionale;
d) procesul de luarea deciziei trebuie să urmeze un lanţ ierarhic de comandă riguros structurat,

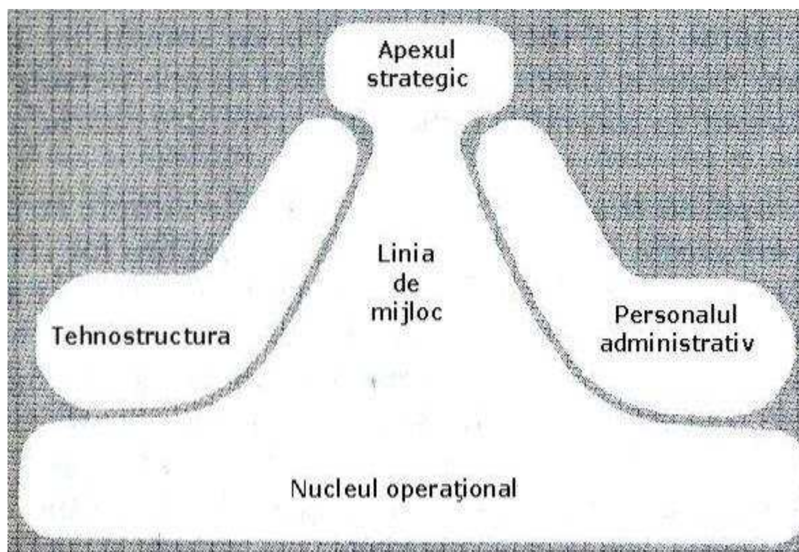
e) o structură administrativă bine elaborată în care activităţile administrative şi de suport se evidenţiază distinct de activităţile operaţionale ;

De asemenea birocraţia mecanică ca o alternativă funcţională de organizare presupune o ierarhie multinivel corelată cu responsabilităţi bine standardizate în care diviziunea muncii, aşa cum menţionam mai sus se concretizează în sarcini standardizate care solicită calificări standardizate. Comunicarea în cadrul acestui tip de organizaţiei este preponderent formală iar relaţiile de autoritate sunt stricte formulate numai prin reguli şi regulamente scrise.

După unii cercetători, componenta de tehnostructură este fundamentală pentru birocraţia mecanică pentru că aici sunt elaborate standardele şi normele, schemele de personal, canalele de comunicare, criteriile de apreciere a muncii, colectarea şi prelucrarea informaţiilor de bază care mai apoi sunt transformate în reguli de operare formalizate – toate aceste constituind sursa standardizării muncii şi al rezultatelor. Datorită strictei ierarhii, a gradului mare de standardizare şi formalitate a muncii si a canalelor de comunicare, întâmplarea, spontanul şi contingenţa sunt considerate pentru acest tip de structură disfuncţionalităţi sau semne ale unei patologii organizaţionale maligne.

Din perspectiva celor cinci elemente componente definitorii pentru organizaţie, birocraţia mecanică reprezentată schematic se prezintă conform figurii de mai jos. (fig.2.7.)

Figura 2.7.. Modelul birocraţiei mecanice



Sursa: Stephen P. Robbins, "Organizational Theory: Structure, Design, and Applications", Third Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1990, p.282

Avantajul major al structurii birocratice mecanice rezidă în faptul că:

- acest tip de structură se pretează foarte bine la activităţi standardizabile care pot fi formalizate, eficientizând într-o manieră serioasă aceste activităţi ;

- funcţionarea structurii birocratice mecanice nu necesită angajaţi în funcţiile de conducerea - la nivelul de vârf şi mijloc extrem de talentaţi şi extrem de pregătiţi, lucru care generează cheltuieli mai mici cu personalul raportat la performantele lor ;
- existenţa unor reguli, procedee şi norme înalt standardizate şi formalizate conduce inevitabil la diminuarea implicării discreţionare a managerului. În felul acesta managerul este obligat să respecte atât linia ierarhică a autorităţii, cât şi limitele de autoritate ale postului ocupat, limite conferite prin regulamentele şi normele scrise şi impersonale (implicarea acestuia în procesul decizional fiind de naută obiectivă impersonală limitată şi reglementată prin acte şi regulamente oficiale scrise). Standardizarea muncii şi operaţiilor cuplată cu un înalt formalism permite ca luarea deciziei să fie centralizată eficient ;
- un alt avantaj al birocaraţiei mecanice îl constituie faptul că acestă structură poate devini pentru societate o sursă de ordine şi stabilitate socială. De altfel, ordinea socială este cea care conferă condiţii optimale standardizării şi ierarhizării, autorităţii şi comunicării formale, pentru că aici regulile şi reglementele sunt investite cu prestigiu şi respect social. Astfel într-o societate cu cât numărul de organizaţii care funcţionează după principiile birocratiei mecanice este mai mare cu atât societatea respectivă are şansa unei mai mari stabilităţi sociale, întrucât aceste organizaţii au nevoie de stabilitate şi prin urmare vor milita pentru generarea stabilităţii în mediul lor încunjurător ;

Dezavantajele birocraţiei mecanice poate fi sistematizat astfel:

- apariţia unor relaţii de colaborare şi conlucrare slabă între campartimentele funcţionale aflate pe aceiaşi linie sau nivel ierarhic, lucru care generează o circulaţie greoaie a informaţiei pe plan orizontal ;
- datorită gradului mare de standardizare şi formalism a muncii şi controlului, structura poate deveni extrem de încărcată pe verticală şi pe orizontală - cu un număr mare de nivele ierarhice şi/sau cu un număr mare compartimente aflate pe un nivel ierarhic ;
- obsesia urmăririi şi respectării întocmai a regulilor şi procedeelor formalizate şi standardizate conduce la apariţia fenomenului de "blocare a funcţionării" structurii atunci când organizaţia întâmpină situaţii sau probleme care nu pot fi clasificate ca standardizabile şi care nu pot fi rezolvate conform acestor regulilor şi procedeelor - situaţii şi probleme ale căror rezolvare necesită o altă abordare care nu este standardizată sau formalizată.
- Birocraţia mecanică este eficientă atâta timp cât angajaţii se confruntă cu situaţii şi probeleme ale căror rezolvare sunt standardizate şi formalizate şi pentru care există reguli de luare a deciziei deja stabilite şi standardizate ;

2. Structurile Birocraţiei Profesionale

Cuvântul cheia pentru a evidenţia şi caracteriza acest tip de structură este **PROFESIONAL**

Birocraţia profesională este o alternativă funcţională potrivită organizaţiilor care prin natura muncii face apel la personal înalt calificat.

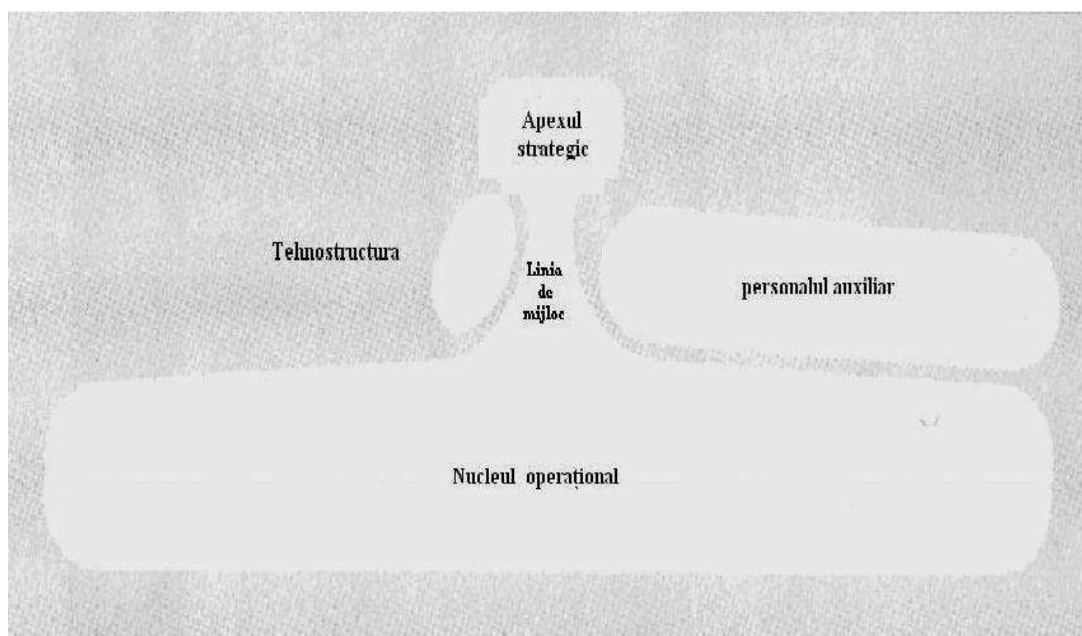
Trăsătură generală, comună acestor organizaţii este producţia de servicii sau bunuri standardizate de către o forţă de muncă înalt calificată sau profesională.

Atributul de "profesional" trebuie înţeles în contextul organizaţional general, relevând în esenţă faptul că domeniul operativ (componenta nucleului operaţional) al acestui tip de organizaţie nu poate fi ocupat decât de specialişti înalt profesionalizaţi, specialişti caracterizaţi printr-o pregătire teoretică şi practică de nivel înalt - formată în sistemul de învăţământul superior, o cultură a învăţării continue şi un ethos profesional temeinic structurat.

Spre deosebire de birocraţia mecanică, unde accentul este pus pe o înaltă standardizare şi pe un înalt formalism a muncii - iniţiate şi dezvoltate de componenta de tehnostructură, birocraţia profesională datorită abilităţilor profesionale ale specialiştilor care le permite o comunicare şi o standardizare a muncii lor, atât formală cât şi informală, îşi elaborează propriile standarde având un caracter mai puţin formal - bazate pe reguli şi procedee scrise şi mai mult informal - pe baza cooperării şi asocierii specialiştilor. Prin urmare comunicarea informală este regula de bază, iar puterea competenţei domină sau substituie puterea poziţie din ierarhia birocratică.

Din perspectiva celor cinci elemente componente definitorii pentru organizaţie, birocraţia mecanică reprezentată schematic se prezintă conform figurii de mai jos. (fig.2.8.)

Figura 2.8. Modelul birocraţiei profesionale



Sursa: Stephen P. Robbins, "Organizational Theory: Structure, Design, and Applications",, Prentice Hall, New Jersey, 1990, p.279

Ca si o caracterizare generală, birocraţia profesională se caracterizează prin:

a) activităţi care impun folosirea unei forţe de muncă înalt calificată sau profesională, cu abilităţi profesionale superioare ;

b) sistem de reguli şi regulamente având un grad mic de formalizare, având în schimb o componentă informală puternic dezvoltată - componenta de tehnostructură puţin dezvoltată ;

c) o structură de conducere descentralizată, în care activităţile profesionale se bucură de o anumită automomie decizională ;

d) componenta personalului auxiliar bine dezvoltată, necesară sprijinirii activităţilor profesionale ;

e) nucleul operaţional bine dezvoltat, de o imporanţă majoră pentru organizaţie deoarece aici sunt concentraţi preponderent operatorii profesionali pentru care componentele apexului stategic, linia de mijloc şi personalul auxiliar au numai funcţii de sprijin pentru funcţionarea profesională optimă ;

Referitor la structura de conducere, spre deosebire de birocraţia mecanică unde administratorii controlează şi conduc într-adevăr organizaţia, în birocraţia profesională administratorii oferă doar servicii de sprijin pentru profesionişti, aceştia fiind consideraţi ca reprezentând interfaţa dintre diferite grupuri de profesionişti asigurând, între altele, administrarea fondurilor şi a canalelor de distribuire a competenţelor, relaţii de reprezentare.

În esenţă avantajele unei structuri birocratice profesionale rezidă în:

- acest tip de structură se pretează foarte bine la activităţi care necesită cunoştiinţe, abilităţi şi îndemânări înalt profesionale;
- promovarea autorităţii bazate pe competenţă profesională;
- structură de conducere descentalizată în care din punct de vedere al controlului decizional grupurile de profesionişti au conferit-o anumită autonomie decizională ;
- structură cu mai puţine nivele verticale şi orizontale faţă de birocraţia mecanică ;

Printre dezavantajele birocraţiei profesionale se pot enumera:

- tendinţa relativ crescută pentru anumite conflicte pe probleme profesionale, respectiv conlucrarea slabă între diferite compartimente, fiecare profesionist sau grup de profesionişti încercând să îşi impună punctul de vedere asupra altor profesionişti sau altor grupuri de profesinişti referitor la o un aspect profesional ;
- tendinţa apariţiei unor conflicte între specialişti şi conducerea unităţii cu privire la încercarea acestora din urmă de ai determina pe specialişti să respecte şi să urmeze regulile şi procedeele impuse de organizaţie, conflicte care în multe cazuri degenereală în scăderea autonomiei decizionale ale acestor specialişti ;

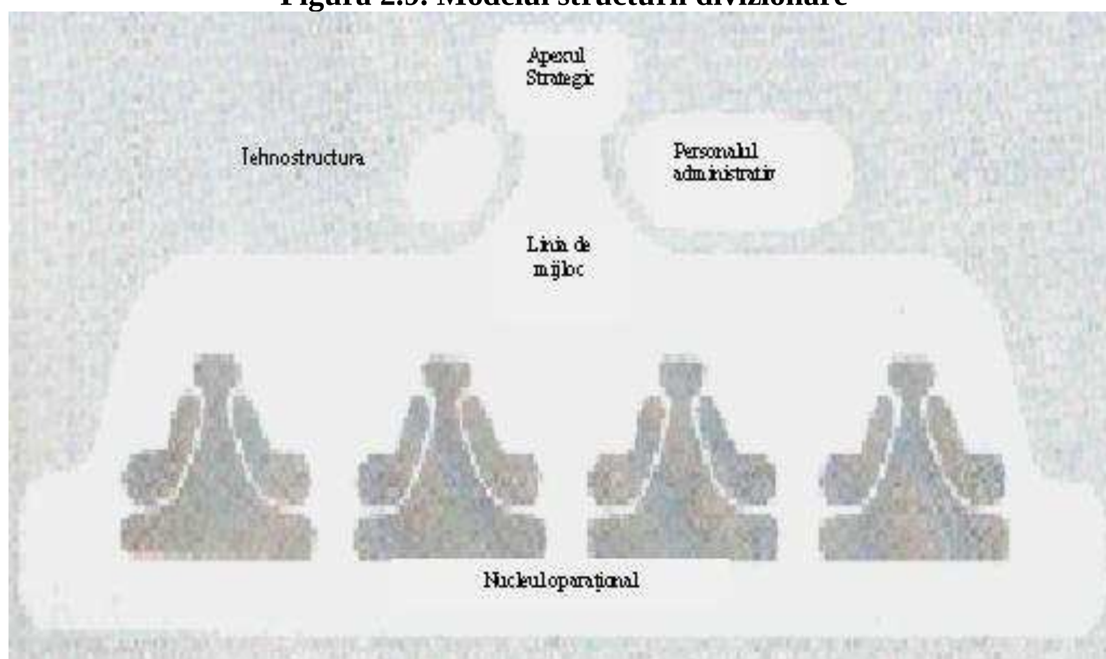
3. Structura Divizionară

Dacă structura birocratică profesională include profesionişti individualizaţi care se bucură de o autonomie funcţională, forma divizionară constă în existenţa unui set de compartimente şi servicii (denumite diviziuni administrative), fiecare compartiment sau serviciu, structurat în general după modelul birocraţiei mecanice, răspândite geografic şi sectorial având de asemenea un relativ grad de autonomie, conectate şi coordonate prin intermediul unei "centrale" sau a unei structuri de tipul „cartier general".

Ca şi structură organizatorică, structura divizionară apare în special în zona industrială – când o companie dispune de un centru şi de filiale specializate care sunt răspândite teritorial, dar apare în anumite cazuri şi în sistemele administrative ale statului.

Privită sub formă grafică (reprezentarea celor cinci elemente definitorii) structura divizinară apare în felul următor (fig.2.9.)

Figura 2.9. Modelul structurii divizionare



Sursa: Stephen P. Robbins, "Organizational Theory: Structure, Design, and Applications, Prentice Hall, New Jersey, 1990, p.279

Specific pentru structura divizionară este faptul că fiecare dintre diviziuni reprezintă în fapt „mici organizaţii", care aşa cum menţionam mai sus, sunt proiectate după o structură birocratică de tip mecanic.

Acest tip de structură este o formă de descentralizare, ceea ce se descentralizează sub forma diviziunilor sau filialelor este de fapt conducerea intermediară, care îşi asociază propria administraţie şi propriul sistem operator. Rămân totuşi centralizate la centrul componenta „apexului strategic", respectiv partea de conducere strategică şi aparatul administrativ şi de dezvoltare.

Specific domeniului administraţiei publice, pentru structura divizională, unităţile divizionare (diviziile administrative), în funcţie de cerinţele mediului local sau sectorial, răspund integral de respectarea cerintelor legale, statuate atât de conducerea stategică a organizaţiei, cât şi de structurile administraţive centrale.

De asemenea, cel puţin pentru sectorul administrativ, apar unele probleme legate de monitorizările şi controlul unităţilor divizionare de către centru, monitorizări şi controale care apar în general sub forma indicatorilor cantitativi de performanţă. Astfel, în virtutea acestor monitorizări şi controale, unităţile diviziunilor administrative tind să îşi impună o autoritate excesivă şi o presiune de centralizare în teritoriul lor pentru creşterea certitudinilor atingerii cerintelor formulate de centru prin aceşti indicatori cantitativi de performanţă.

Un alt aspect specific structurilor divizionare existente în cadrul administraţiei publice, este forma de descentralizare a unităţilor divizionare administrative. Deşi aparent aceste unităţi apar ca efecte ale unei descentralizări administrative în raport cu centru unei organizaţii unice, ele sunt de fapt rezultatul concentrării într-o organizaţie unică a unor ogranizaţii dispersate, care funcţioneau în condiţii specifice de mediu economic şi juridic şi care au fost puse sub aceeaşi „umbrelă" organizatională pentru raţiuni de eficienţă şi de competitivitate globară.

Unul dintre avantajele structurii divizionare îl constituie faptul că acestă structură oferă posibilitatea unei delegări eficiente a autorităţii la nivel teritorial, respectiv o mai bună responsabilitate a actului de conducere precum şi o concentrare a managementului pe performanţe şi rezultate, aspecte care sunt greu de obţinut din perspectiva birocraţiei mecanice.

Prin structura divizională, fiecare diviziune administrativă din cadrul organizaţiei este direct şi individual responsabilă de atingerea criteriilor şi indicatorilor de performanţă stabiliti de organizaţie, fără a afecta restul structurii organizatorice, astfel încât pentru fiecare diviziune administrativă putându-se evidenţia performantele şi eşecurile obţinute de acestea, putându-se asfel stabilii individual pentru fiecare diviziune administrativă în parte măsurile de stimulare sau corecţie.

Printre dezavantajele structurii divizionare se pot enumera :

1) Conflictele ce pot apare cu privire la alocarea judicioasă, corectă şi uniformă a resurselor materiale, finaciare şi umane de către centru având în vedere caracterul limitat al resurselor;
2) Conflictele cu privire la gradul de autonomie acordat de către centru unităţilor divizionare din teritoriu, respectiv conflictele privind limitele şi libertatea decizională şi de acţiune a managerilor unităţilor divizionare. Există, de asemenea, pericolul în care datorită lipsei de libertate în decizie şi acţiune a managerilor unităţilor divizionale aceştea să nu se implice real şi responsabil în activităţile lor curente;

Un exemplu de structură de tipul modelului de birocraţie mecanică, existentă în administraţia publică din ţara noastră, este Agenţia Naţională de Administrare Fiscală (ANAF), autoritate

administrativă centrală, în subordinea Ministerului de Finanţe, al cărei misiune, pe scurt, este de a gestiona şi aplica legislaţia fiscală în ţara noastră, respectiv de evidenţiere, colectare, urmărire şi control a taxelor fiscale pe întreg teritoriul ţări. Prin tipurile de structuri divizionare ANAF-ul încercă să gesţioneze cât mai eficient, atât fenomenul complex al fiscalităţii, cât şi colectarea şi urmărilea taxelor fiscale pe întreg teritoriul ţării. In funcţie de tipul de taxa fiscală legiferată, există o anumită structură divizionară specializată, care acoperă întreg teritoriul ţării. Astfel, structurile divizionare sunt conduse de către vicepreşedinţi aflaţi în subordinea preşedintelui agenţiei, care are rang de secretar de stat.

De remarcat faptul că în comparaţie cu structurile responsabile cu colectarea TVA-ului şi al accizelor – Direcţiile Generale ale Finaţelor publice judeţene (care includ şi direcţiile municipale, orăşeneşti şi comunale), pentru colectarea taxelor vamale, se utilizează de asemenea structuri divizionare.

Bibliografie:

1. Marinescu, Managementul Instituţiilor Publice, ebooks , Bucureşti: Editura Universităţii Bucureşti, 2003, http://www.unibuc.ro/eBooks/StiinteADM/marinescu/2.htm;
2. Alexandru Ion, *Structuri, Mecanisme şi Instituţii Publice*, Bucureşti: Editura Arta Grafică, 1992 p.33;
3. H. Mitzberg în Cristian Haiduc, *Managementul Întreprinderilor Mici şi Mijlocii – Abordări* Conceptuale, Arad: Editura Silvania, 2006, p.151;
4. Alfred Chandler apud Cristian Haiduc, *Managementul Întreprinderilor Mici şi Mijlocii – Abordări* Conceptuale, Arad: Editura Silvania, 2006, p.152;
5. Cristian Haiduc, *Managementul Întreprinderilor Mici şi Mijlocii – Abordări Conceptuale*, Arad: Editura Silvania, 2006;
6. Dumitrescu M., în Cristian Haiduc, *Managementul Întreprinderilor Mici şi Mijlocii – Abordări* Conceptuale, Arad, Editura Silvania, 2006, p.152
7. Lazăr I., Mortan M., Vereş V., Lazăr S., Management General, Cluj-Napoca: Editura Risoprint, 2004, p.176;
8. Nicolescu O. şi Verboncu I., Management, Bucureşti; Editura Economică, ediţia a III, 1999, p.306;
9. Robbins, P. Stephen, Organization Theory, 3rd eds., 1990, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, p.278;
10. Vlăsceanu, Mihaela, *Organizaţiile şi comportamentul organizaţional*, Bucureşti: Editura Polirom, 2003, p.184.

CAP. 3 MEDIUL ORGANIZAŢIEI

3.1. DEFINIREA MEDIULUI

În general legat de mediul organizaţiei nu există o definiţie exhaustivă,definiţie care să pună în evidenţă tot ce însemnă mediul unei organizaţii. Nu poţi prin o definiţie scurtă să cuprinzi toate aspectele pe care le presupune mediul unei organizaţii, respectiv să caracterizezi acest tip de mediu.

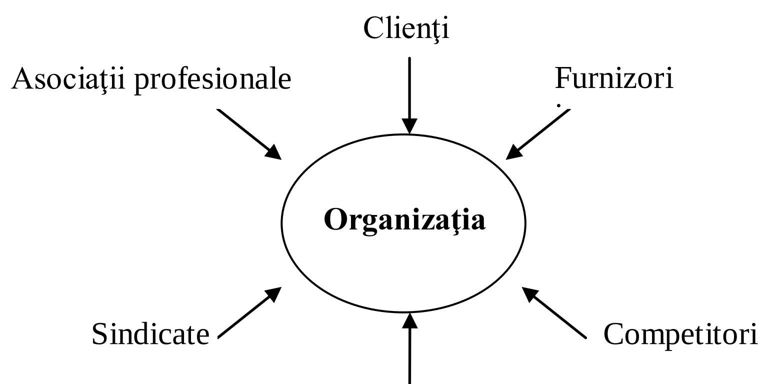
La modul general, mediul unei organizaţii poate fi definit ca fiind " tot ce există şi se află în afara graniţei organizaţiei". Specialistul Amos Hawley (1968) consideră mediul unei organizaţii ca fiind "totalitatea fenomenelor externe care pot avea o influenţă potenţială sau actuală asupra unei organizaţii". De asemenea, anumiţi specialişti remarcau că "atunci când iei tot universul şi extragi din el un subset de aspecte şicaracteristici care reprezintă organizaţie, ceea ce rămâne poate fi considerat mediu" (Stephan P. Robbins, 1990: 206).

Ca şi o primă clasificare, mediul unei organizaţii se poate clasifica în 2 mari categorii de mediu şi anume:

a. Mediul general al organizaţiei - mediul care cuprinde condiţiile şi factorii generali care pot avea efect şi influenţă asupra organizaţiei, relevanţa acestora nefiind prea clară şi directă. În acest tip de mediu intră: (1) factorii economici; (2) factorii politici şi legislativi; (3) factorii de dezvoltare tehnologică; (4) factori culturali şi demografici (5) factori geografici.

b. Mediul specific organizaţiei - mediul care are o relevanţă directă (influenţă directă) asupra modului în care organizaţia îşi atinge obiectivele. Acest mediul este unic pentru fiecare organizaţie şi reprezintă o preocupare permanentă pentru manageri, deoarece acest mediu cuprinde constituenţii critici care pot afecta negativ sau pozitiv eficienţa organizaţiei. În mod normal, acest mediu cuprinde: (1) toţi clienţii şi furnizorii organizaţiei; (2) toată concurenţa de pe pieţe de desfacere unde activează organizaţia; (3) agenţiile guvernamentale; (4) grupurile şi asociaţiile sindicale şi profesionale; (5) alte grupuri de presiune sau influenţă (de exemplu, comunităţile de cetăţeni).

Fig.3.1. Organizaţia şi mediul specific organizaţiei (principalii factorii de influenţă)



Orice încercare de a defini i necesită o distincţie şi delimitare clară între mediul obiectiv (actual) şi mediul perceput. In definitiv, cea ce vezi şi analizezi depinde, în

mare măsură, de locul şi poziţia unde de situezi, de modul în care percepi lumea şi diferitele lucruri şi aspecte. Prin urmare, percepţiile legate de mediu depind sau sunt influenţate de poziţiile managerilor în organizaţie. Mai mult decât atât, aşa cum percepţia indivizilor se formează, în mare măsură, pe experienţa câştigată de ei, şi percepţia organizaţiei se bazează pe experienţă.

Pe de altă parte, în zona managementului, percepţia şi nu realitatea joacă un rol esenţial în luarea deciziei de către manageri.

Dacă un anumit mediul este privit ca fiind stabil şi static de către anumite organizaţii, acelaşi mediu este văzut ca fiind schimbător şi dinamic de către alte organizaţii. Chiar în interiorul aceleaşi firme, diferiţi manageri pot vedea şi percepe diferit acelaşi mediu.

Acest lucru sugerează, în fapt, că organizaţiile îşi construiesc şi iventează propriul lor mediu, iar acest mediul creat depinde de percepţie.

Nu în ultimul rând, este interesant să discutăm despre influenţa mediului asupra organizaţiei. Din multe puncte de vedere, nivelul de influenţă a mediului asupra organizaţiei este legat de gradul de vulnerabilitate pe care o are organizaţia la presiunea mediului.

În primul rând, organizaţiile au un grad diferit de vulnerabilitate la presiunile mediului. Cu cât organizaţia este mai dependentă de mediul ei (depinde de mediul) cu atât organizaţia este mai vulnerabilă. De exemplu, o organizaţie cu resurse financiare puternice este mai puţin vulnerabilă la fluctuaţiile mediului economic decât organizaţiile fără resurse financiare.

De asemenea, organizaţiile din sfera afacerilor cu petrol în încercarea lor de a accede la resursele de materii prime (resursele şi rezervele de petrol) sunt dependente de mediul politic şi sunt vulnerabile la schimbările politice în diferite medii (De aceia opţiune lor cea mai eficienţă este de a manipula acest mediu prin condiţionarea şi impunerea unor condiţii politice stabile).

3.2. DIMENSIUNILE MEDIULUI

Înainte de a descrie principalele dimensiuni ce caracterizează mediul unei organizaţii, nu lipsit de importanţă este să vorbim despre ceea ce în literatura de specialitate se numeşte **nesiguranţa (incertitudinea) mediului - gradul de schimbare şi modificare a impactului pe care îl au factorii de mediu asupra organizaţiei. În general, nesiguranţa înseamnă instabilitate şi un potenţial mare pentru schimbări rapide şi majore. (Aşa cum o să fie descris mai jos doar o structură flexibilă poate răspunde rapid acestor schimbări)**

Din punct de vedere managerial, mediul unei organizaţii este extrem de important, deoarece nu toate mediile sunt la fel. Diferenţa dintre mediile este dată de gradul de nesiguranţă a mediului.

Pentru că toate organizaţiile sunt dependente, într-o anumită măsură, de mediile lor, această dependenţă creează o nesiguranţa pentru manageri.

De asemenea, tot cea ce managerii nu pot controla direct (ne referim aici la controlul influenţei factorilor de mediu asupra organizaţiei) conduce sau generează nesiguranţă. Evident că managerilor nu le este comod şi nu le place să ia decizii în condiţii de nesiguranţă.

Prin urmare, de vreme ce nu pot fi eliminate condiţiile de nesiguranţă, managerii vor căuta, în acest caz, să reducă influenţa acestor condiţii de nesiguranţă. Una dintre cele mai optime soluţii şi opţiuni pentru reducerea nesiguranţei este să proiectezi organizaţia astfel încât acesta să poată face faţă (să poate fi adaptată) la cât mai multe la condiţiile de nesiguranţă.

Astfel, în cazul în care nesiguranţa este mare, organizaţiile trebuie proiectate şi structurate astfel încât să fie flexibile pentru a se putea adapta schimbările rapide de mediu. În schimb, în cazul în care, mediul are un grad de nesiguranţă scăzut, managerii vor opta pentru structuri care cumulativ oferă: o mare eficienţă, un nivel ridicat al controlului managerial, nivel ridicat de standardizare şi formalizare a proceselor şi activităţilor din cadrul organizaţiei.

Unele organizaţii trebuie să facă faţă unui mediu relativ static: puţine forţe din mediul specific organizaţiei se schimbă aspect care generează ca impactul forţelor să fie constant şi extrem de puţin dinamic. De asemenea în acest tip de mediu sunt puţini competitori, implementarea tehnologiilor în rândul competitorilor este extrem de lentă şi anevoioasă, activitatea diferitelor grupuri de presiune şi influenţă (sindicate, asociaţii patronale, grupuri de cetăţeni,mass-media) este extrem de mică.

În schimb, alte organizaţii trebuie să facă faţă unui mediul extrem de dinamic: schimbări rapide de legislaţie care pot afecta activitatea organizaţiei (creşterea TVA-ului, schimbarea perioadei de pensionare, apariţia de restricţii legislative, creşterea şi garantarea unui salar minim etc); existenţa unui număr mare de competitori; dificultăţi în achiziţie şi aprovizionare de materii prime; dificultăţi cu desfacerea de produse; dificultăţi în reorientarea sau schimbarea activităţii organizaţiei; presiuni ridicate venite din partea diferitelor grupuri de presiune etc.

În general, mediile statice creează o mai puţină nesiguranţă pentru manageri decât mediile dinamice. De asemenea, cum nesiguranţa afectează major eficienţa organizaţiei este de aşteptat ca managerii să încerce să minimalizeze aceste nesiguranţe (incertitudini).

Din punct de vedere al caracteristicilor, specialistul Aldrich (1979) consideră că mediul se defineşte din perspectiva următoarelor dimensiuni:

1. Capacitatea mediului (abundenţă vs. sărăcie) - nivelul de resurse disponibile pentru o organizaţie. Cu alte cuvinte, gradul de "bogăţie" sau "sărăcie" în resurse ale mediului. Pe de altă parte, capacitatea unui mediu se referă la gradul în care mediul poate suporta creşterea. În acest sens, mediile "bogate" pot genera resurse în exces, astfel încât pot influenţa şi impulsiona organizaţiile pe timp de criză sau aflate în dificultate. Mediile abundente în resurse, în opoziţie cu mediile sărace, au o marjă mare de suportabilitate a erorilor făcute de organizaţii. Trebuie remarcat faptul că mediile abundente în resurse (bogate în resurse) vor atrage, în comparaţie cu mediile sărace în resurse, o mare parte dintre organizaţii.

2. Gradul de omogenitate (omogenitate vs. eterogenitate) - această dimensiune se referă la gradul de similaritate sau diferenţiere a elementelor în cadrul mediului. Mediile simple sunt medii omogene. Multe organizaţii încercă să îşi modeleze mediile lor să fie cât mai omogene şi compacte prin limitarea produselor şi serviciilor furnizate a tipurilor şi segmentelor de clienţi serviţi şi nu în ultimul rând limitarea intrărilor pe diferite segmente sau nişe de piaţă. Ca exemplu, organizaţiile din domeniul serviciilor sociale încercă şa îşi modeleze mediul să devină cât mai omogen, prin furnizarea serviciilor către o anumită categorie de clienţi, clienţi care nu sunt potriviţi altor organizaţii. În contrast, mediile eterogene sunt medii complexe cu grad mare de dispersare. De exemplu, firmele care activează în domeniul tehnicii informaticii de calcul (domeniul calculatoarelor şi al informaticii) activează în medii eterogene. În fiecare lună apare un nou produs sau o nouă firmă de "software" sau "hardware".

3. Gradul de stabilitate (stabilitate vs. instabilitate) - se referă la gradul în care se schimbă (se rotesc) diferite elemente (sau părţi) de mediu. Sunt medii stabile, în care schimbările sunt extrem de rare, în timp ce în medii instabile schimbarea este frecventă. În general, mediile instabile generează şi conduc la un grad mare de incertitudine (inpredictibilitate), aspect care, de multe ori, are o influenţă negativă asupra organizaţiei. De asemenea mediile statice sunt medii stabile în timp ce mediile dinamice tind să devină medii instabile. Orice element sau aspect al mediului poate fi stabil sau instabil fie că vorbim de aspecte şi condiţiile economice, sociale, legislative, sau tehnologice.

4. Gradul de concentrare (concentrare vs. dispersare) - se referă la modul de distribuire a elementelor în un mediu. Sunt elementele localizate într-un singur loc sau sunt plasate dispersat de-a

lungul uneia arii? Pentru organizaţie este mai uşor să acţioneze într-un mediu concentrat decât într-un mediu dispersat.

Conform specialistului Stephan P. Robbins (1990), mediul poate fi caracterizat prin un număr de dimensiunile analitice ale mediului, şi anume (fig.3.2):

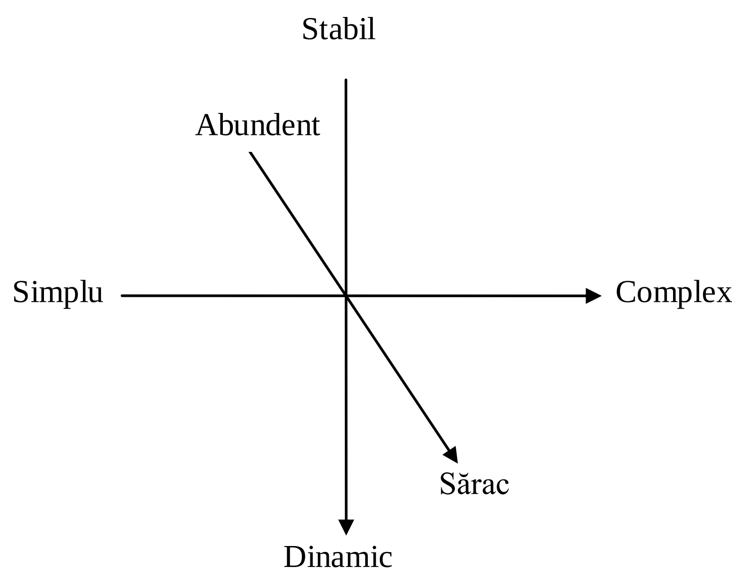
1. capacitatea - gradul de bogăţie sau sărăcie în resurse a mediului (nivelul mediului de a genera resurse pentru organizaţii);

2. volatilizarea - gradul de instabilitate a mediului (gardul în care elementele se schimbă);

3. complexitatea - gradul de omogenitate şi concentrare a elementelor din un mediu. Mediile simple sunt omogene şi concentrate.

În opinia specialistului mediile organizaţiilor se situează pe un continuum de-a lungul unuia dintre cele 3 dimensiuni (fig.3.2 - săgeata indică mişcarea dinspre un grad mic de nesiguranţă către un grad mare de nesiguranţă).

Fig. 3.2. Modelul celor e dimensiuni de caracterizare a mediului



Pe baze modelului celor 3dimensiuni de definire a mediului se pot trage anumite concluzii legate de mediu şi anume:

1. Cu cât mediul este mai sărac, dinamic şi complex cu atât el are un grad ridicat de nesiguranţă;

2. Cu cât mediul este mai sărac, dinamic şi complex cu atât organizaţiile trebuie să adopte structuri organizaţionale mai puţin definite (mai flexibile), respectiv procese şi activităţi mai puţin standardizate şi formalizate (lipsite de proceduri şi norme de lucru)- structura organică.

3. Cu cât mediul est mai stabil, bogat şi simplu cu atât organizaţiile tind să aibă o structură bine definită (mai puţin flexibilă), respectiv procese şi activităţi mai formalizate (multe proceduri şi norme de muncă) şi standardizate - structuri mecaniciste.

4. Organizaţiile care acţionează în medii cu o nesiguranţă relativ redusă apelează la tehnologii de rutină, in timp ce organizaţiile care operează in medii cu nesiguranţă ridicată operează cu tehnologii non-rutină.

Nu în ultimul rând, specialiştii Dess şi Beard (1984) propun un al model legat de modul şi dimensiunile de definire a mediului. Ei consideră că orice mediul al unei organizaţii (mediul specific organizaţiei) poate fi caracterizat şi definit prin intermediul a 2 seturi de dimensiuni şi anume:

1. Setul 1 - dimensiunile analitice ale mediului :

a. capacitatea mediului - gradul de bogăţie sau sărăcie în resurse a mediului (nivelul mediului de a genera resurse pentru organizaţii);

b. complexitatea mediului - gradul de omogenitate şi concentrare a elementelor din un mediu;

c. dinamismul mediului - gradul de instabilitate a mediului.

2. Setul 2 - dimensiunile funcţionale ale mediului (condiţiile/factorii de mediu):

a. condiţiile tehnologici ale mediului;

b. condiţiile legislative ale mediului;

c. condiţiile politice ale mediului;

d. condiţiile economice;

e. condiţiile demografice;

f. condiţiile culturale;

g. condiţiile ecologice.

În opinia celor 2 specialişti, fiecare dintre dimensiunile funcţionale ale mediului (condiţiile de mediu) poate fi caracterizat prin intermediul dimensiunilor analitice ale mediului (capacitate, complexitate, dinamism) prin un proces de intercorelare (tabelul 3.1.)

Tabelul 3.1. Intercorelarea dimensiunilor de mediu

Dimensiunile funcţionale ale mediului (condiţiile de mediu)	**Dimensiunile analitice ale mediului**		
	Capacitate	Complexitate	Dinamism
Tehnologice			
Legislative			
Economice			
Politice			
Demografice			
Ecologice			
Culturale			

3.3. TEORII LEGATE DE MEDIU

3.3.1. Teoria lui Burns şi Stalker

Cei 2 specialişti, au încercat prin cercetările întreprinse pe o serie de organizaţii din domeniul privat să determine în ce măsură structura organizaţională şi stilul managerial diferă şi variază în funcţie de diferite condiţii de mediu. În urma cercetărilor întreprinse cei 2 specialişti au ajuns la concluzia că pentru un mediul dinamic cu schimbări rapide există un anumit tip de structură, tip de structură care diferă semnificativ de structura unei organizaţii care acţionează într-un mediu stabil.

Conform teorii lor, în general, structura unei organizaţii depinde şi este influenţată de tipul de mediu în care acestea acţionează. Mai mult decât atât, Burns şi Stalks au ajuns la concluzia că structurile organizaţiilor se pot clasificate în 2 tipuri de structuri (tabelul 3.2.) şi anume:

a) Structură mecanicistă - structură caracterizată prin un grad ridicat de complexitate, formalizam şi centralism. Activitatea din aceste organizaţii sunt activităţi preponderent de rutină, cu un grad mare de formalizare şi standardizare (activitatea şi procesele de muncă se desfăşoară după norme şi reguli formale bine definite şi implementate).

b) Structură organică - structură caracterizată prin un grad relativ ridicat de flexibilitate, extrem de adaptativă şi cu un grad scăzut de complexitate, centralism şi formalism. Activitatea este mai puţin standardizată şi formalizată, accentul punându-se mai mult pe o comunicare pe orizontală (nu verticală). De asemenea, influenţa este de tip expertiză şi nu datorită poziţiei de autoritate formală.

Tabelul 3.2. caracteristicile principale ale structurilor organizaţionale mecaniciste şi organice

Caracteristica	Structura mecanicistă	Structură organică
Definirea sarcinilor	Rigid	Flexibil
Comunicarea	Verticală (ierarhică)	Orizontal (colegial)
Formalizarea	Nivel (grad) ridicat	Nivel (grad) scăzut
Influenţa	Autoritară	Expertiză (colaboare)
Controlul	Centralizat	Descentralizat

După opinia celor 2 specialişti, cea mai eficientă structură este cea care se ajustează la cerinţele şi condiţiile de mediu. Cu alte cuvinte, acesta însemnă proiectarea unei structuri organizaţionale mecaniciste pentru un mediu stabil dat, în timp ce pentru un mediu turbulent se recomandă o proiectare de structură organizaţională organică.

Evident că cele 2 tipuri de structuri organizaţionale sunt structuri ideale, în realitate existând diferite forme de structuri (mai puţin sau mai mult organice, mai mult sau mai puţin mecaniciste) aflate pe un continuum mărginit la capete de cele 2 tipuri ideale de structuri. Prin urmare, în opinia specialiştilor, mediul organizaţiei determină tipul de structură.

3.3.2. Teoria lui Emery şi Trist

Cei 2 specialişti propun o privire mult mai complexă şi sofistică asupra influenţei mediului asupra organizaţiei. În acest sens, modelul dezvoltat de ei se bazează pe evidenţierea şi identificarea a 4 tipuri de medii în care organizaţiile pot acţiona şi anume:

1. Mediu placid aleator - mediu care se caracterizează prin o relativă lipsă de schimbare (grad relativ mare de stabilitate) şi care ameninţă cel mai puţin o organizaţie (are o influenţă negativă asupra organizaţiei). Cererile pe piaţă sunt distribuite aleator, iar schimbările au loc încet (lent) şi fără o prea mare intensitate de-a lungul timpului. Atunci când schimbările apar ele sunt impredictibile. Acest mediu poate fi descris ca o stare economică de competiţie pură în care există destui cumpărători care să absoarbă produsele firmelor de pe piaţă, astfel încât nimic nu poate afecta organizaţia. Prin urmare, datorită acestor lucruri şi nesiguranţa este mică. Mai mult, cum schimbările în mediu sunt lente şi aleatoare, procesul de luare a deciziei manageriale nu prea dă atenţie şi consideraţiei aspectelor de mediu. Din păcate nu multe organizaţii se află şi acţionează într-un astfel de mediu.

2. Mediul placid grupat - mediu în care schimbările sunt lente dar ameninţările sunt mai degrabă grupate (influenţa asupra organizaţiei) decât aleatoare. Acest lucru presupune ca forţele ce acţionează pe piaţă să fie legate între ele. Câte o dată, în cazul unei organizaţii, furnizorii de materii prime pot să îşi unească forţele cu clienţii organizaţiei sub forma unei coaliţii. În acest caz impactul cumulativ al coaliţiei poate fi mult mai devastator pentru organizaţie decât impactul fiecăruia în parte. Prin urmare, pentru o organizaţie care acţionează într-un mediu placid grupat este mult mai important să îşi cunoască mediului, în comparaţie cu organizaţiile care acţionează într-un mediul placid aleator. De asemenea, tot ca exemplu se poate da exemplu centralelor nucleare de producere a curentului electric. În situaţia în care centralele nuclearo-electrice încercă să ţină cont numai de dispoziţiile Agenţiei de Reglementare Nucleară (agenţie destinată a reglementa legislativ aspectele legate de tot ce ţine de domeniul nuclear) fără să ţină cont sau să ia în considerare organizaţiile de mediu non-guvernamentate, deschid drumul sau calea spre o posibilă presiune şi influenţă unificată dintre cele 2 tipuri de organizaţii (coaliţia formată dintre Agenţia de Reglementare Nucleară şi organizaţiile de mediu non-guvernamentale). Prin urmare, organizaţiile care acţionează în medii placid - grupate trebuie să dea atenţie sporită mediului, respectiv sunt "motivate" pentru implementarea de activităţi de planificare pe termen lung şi/sau proiectare de structură centralizată.

3. Mediul disturbator - reactiv - este un mediu mult mai complex decât primele 2 tipuri de mediu. Pe de o parte în acest mediu acţionează mulţi competitori care caută sau au ca obiectiv acelaşi lucru. De asemenea, una sau mai multe organizaţii pot fi destul de mari şi puternice pentru a exercita o influenţă majoră (pot dicta un anumit comportament) atât asupra mediului cât şi asupra restului de organizaţii. De exemplu, 2 sau 3 companii mari pot domina şi influenţa un anumit domeniu de activitate (companiile Coca Cola şi Pepsi Cola domină de o lungă perioadă piaţa băuturilor

răcoritoare). În general, organizaţiile care acţionează în medii disturbatoare-reactiv trebuie să îşi dezvolte o serie planificată de iniţiative tactice şi strategice planificate ca contramăsuri la influenţele de mediu,să îşi studieze şi analizeze concurenţa, să analizeze posibilele coaliţii sau grupuri de presiune. Acest mediu, datorită nivelului ridicat al concurenţei, necesită un nivel ridicat de flexibilitate pentru supravieţuire, structurile acestor organizaţii tinzând a fi descentralizate.

4. Mediul turbulent - mediu cel mai dinamic cu un grad ridicat de nesiguranţă (incertitudine). În acest mediu, schimbările sunt peste tot prezente iar elementele (factorii) de mediu sunt puternic intercorelate între ele. Aceste aspecte, conduc ca impactul mediului asupra organizaţiilor să aibă un efect cumulativ şi intens. Prin urmare, schimbările în acest mediu au un impact devastator asupra organizaţiilor. Datorită faptului că în aceste medii schimbările sunt dramatice şi nu pot fi previzionate (nu sunt predictibile), efortul managerilor, prin intermediul acţiunilor de planificare şi prevedere au o mică valoare cu rezultate modeste. În medii turbulente, organizaţiile sunt nevoite să îşi dezvolte continuu noi produse şi servicii pentru a supravieţuii. Mai mult, în aceste medii organizaţiile sunt nevoite tot timpul a analiza şi evalua permanent şi continuu relaţiile cu agenţiile guvernamentale, clienţii, furnizorii de materii prime alte grupuri de presiune (partide politice, sindicate, mass-media, grupuri de cetăţeni). Evident că anumite medii poate fi mai turbulent pentru anumite organizaţii şi mai puţin turbulente pentru altele.

3.3.3. Teoria lui Lawrence şi Lorsch

Specialiştii Lawrence şi Lorsch preiau teoriile legate de mediu menţionate mai sus şi merg mai departe în explicarea influenţei mediului asupra organizaţiei dar într-o manieră nouă. Astfel, ei au pornit de la faptul că firmele de succes sunt firmele în care mediul lor intern sunt adaptate perfect mediului lor extern, respectiv mediul intern se "potriveşte" şi "răspunde cerinţelor" mediului extern. Din punct de vedere al mediului intern,ei au luat în calcul 2 dimensiuni (variabile) şi anume:

a) diferenţierea - gradul de segmentare a sarcinilor şi activităţilor dintr-o organizaţie pe orizontală, această diferenţiere este responsabilă componenţa structurii organizaţionale, respectiv conduce la apariţia diferitelor departamente şi subdiviziuni (substructuri) din cadrul structurii organizaţionale.

b) integrarea - gradul şi calitatea colaborării sau conlucrării care există între departamente sau subdiviziuni ale structurii organizaţionale necesar unificării eforturilor. În general,integrarea se bazează formal, pe diferite proceduri sau reglementări interne, pe autoritatea ierarhică, angajamentul şi preocuparea spre colaborare a managerilor şi angajaţilor.

Partea de originalitate a teoriei o constituie faptul că mediu, în opinia specialiştilor, nu este uniform şi compact. În opoziţie cu specialiştii de dinainte lor, Lawrence şi Lorsch consideră mediul şi organizaţia ca fiind formate din diferite părţi sau subseturi de elemente. Mai mult decât atâta, cei 2 specialişti consideră că fiecare parte sau subset al organizaţiei interacţionează nu cu tot mediu ci

numai cu o parte de mediu sau subset de mediu (submediu). Astfel, conform teorii lor, structura internă a organizaţiilor diferă de la departament la departament reflectând, în fapt, în funcţie de modul cum interacţionează cu submediului (anumită parte din mediu sau subset de mediu) şi nu cu mediu luat în ansamblu. Cu alte cuvinte, fiecare departament (ca parte a structurii) reflectă caracteristicile submediului (anumite parţi din mediu sau subset de mediu) cu care aceasta interacţionează.

De asemenea, ei au postulat faptul că motivul fundamental care stă la bază pentru diferenţierea în departamente sau subdiviziuni organizaţionale (subsisteme ale structurii organizaţionale) este de a face faţă mai bine diferitelor submedii, respectiv de a eficientiza şi reduce efectele negative ale interacţiunii cu diferitele componente sau părţi din mediu (submediu).

De exemplu, în cercetările lor cei 2 specialişti au identificat, pentru 10 firme care activează în 3 ramuri industriale, 3 submedii (submediul de piaţă, submediul economic, submediu tehnic şi ştiinţific) care corespunde a 3 mari funcţii ale organizaţiilor, respectiv 3 mari departamente.

Totodată, Lawrence şi Lorsch consideră că cu cât o organizaţie se confruntă cu un mediu extern mai turbulent, complex şi diversificat cu atât nivelul sau gradul de diferenţiere a structurii este mai mare (număr mare de subdiviziuni sau departamente).

De asemenea, în cazul în care mediul extern este extrem de divers iar mediul intern extrem de diferenţiat, singura opţiune a organizaţiei este să elaboreze şi să adopte un set de mecanisme de integrare internă pentru evitarea ca elementele (părţile) structurii să o ia în direcţii diferite.

Prin urmare, necesitatea integrării rezidă în faptul că acesta optimizează şi aliniază diferitele departamente (diferenţierea structurii pe diferite subdiviziuni) cu diferitele scopuri sau obiective departamentale. Cu alte cuvinte, implementarea activităţilor şi mecanismelor de integrare ajută la adaptarea (ajustarea sau optimizarea) diferenţierii structurii la diferitele scopuri şi obiective manageriale ale departamentelor.

De vreme ce diferenţierea şi integrarea, ca şi procese, reprezintă dimensiuni (forţe) aflate în opoziţie, succesul organizaţiei este de a încerca să alinieze şi "potrivească" cele 2 dimensiuni. În acest sens, pe de o parte, organizaţia ar trebui să se structureze pe crearea de departamente diferenţiate care să facă faţă sau să optimizeze interacţiune cu diferite submedii (să facă faţă diferitelor probleme şi sarcini specifice), iar pe de altă parte să adopte mecanisme de integrare care să faciliteze conlucrare şi colaborarea între angajaţi (munca în echipă, în coeziune şi aliniată în aceiaşi direcţi.)

Prin urmare, ca şi concluzie, succesul unei organizaţii depinde de rezolvarea dilemei legată implementare optimă a diferenţierii şi integrării, respectiv potrivirea subdiviziunilor structurale (părţilor din structură) la cerinţele şi solicitărilor submediilor (părţi din mediu).

Bibliografie:

1. Hawley Amos, "Human Ecology", 1968, in International Encyclopedia of the Social Science, ed. D. L. Sills, New York: McMillan;

2. Stephan P. Robbins, Organization Theory, Structure, Design, and Application, 3rd eds., New Jersey: Prentice Hall, 1990;

3. Stephan P. Robbins, Neil Barnwell, Organization Theory, Concepts and Cases, 5th eds., Pearson Education Australia, 2006;

4. Aldrich Howard E., Organization and Environment, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1979;

5. Dess Gregory G. şi Beard Donald D., "Dimensions of Organizational Task Environment", Administrative Science Quarterly, 1984, p.52-73;

6. Emercy Fred E. şi Trist Eric L., "The Causal Texture of Organizational Environment", Human Relation, February, 1965, p.21-32;

7. Tom Burns şi Stalker G.M., The Management of Innovation, London: Tavistock, 1961;

8. Richard Hall H., Organizations, Structures, Processes, and Outcome, 8th eds, New jersey: Prentice Hall, 2002.

CAP.4 PROCESUL DECIZIONAL ÎN ORGANIZAŢIE

4.1. DEFINIRI CONCEPTUALE LEGATE DE PROCESUL DECIZIONAL

Una dintre problemele cu care managerii unei organizaţii se confruntă se leagă de procesul de decizie. Conducerea unei organizaţii este în permanenţă pusă în situaţia de a alege din mai multe posibilităţi şi de a lua decizii. De altfel, decizia constituie punctul central al activităţii de management deoarece ea se regăseşte în toate funcţiile acestuia.

Pe de altă parte, întreaga activitate de conducere este o înlănţuire de decizii fără de care organizaţia nu ar putea să funcţioneze normal. Orice eşec sau prosperitate a organizaţiei, depinde, în fond, de deciziile luate de manageri. Atunci când ne referim al procesul luării deciziilor trebuie luate în calcul nu numai deciziile strategice, cum ar fi: construirea unei clădiri sau achiziţionarea de noi tehnologii, dar şi deciziile luate zilnic de către manager (decizii tactice). În general, deciziile managerilor luate zilnic privesc aspecte organizaţionale, cum ar fi: structura, sistemul de control al proceselor de muncă, generarea şi modul de alocare a resurselor, soluţionări legate de probleme apărute accidental în organizaţie. Procesul de luare a deciziei nu este un lucru uşor. Greutatea luării deciziilor izvorăşte, în multe cazuri, din faptul că managerul fie nu dispune de informaţii suficiente necesare luării deciziei, fie există conflicte legate de modul în care decizia trebuie să rezolve sau să soluţioneze problemele în cauză.

Prin urmare, procesul de luare a deciziilor constituie un element vital pentru organizaţie, fiind un aspect esenţial pentru un manager, deoarece de modul în care sunt luate deciziile mai departe depinde modul de rezolvare şi soluţionare a problemelor în organizaţie, respectiv alocările de resurse sau modul de atingere a obiectivelor şi scopurilor propuse.

Din punct de vedere conceptul, există mai multe definiţii legate conceptul de „decizie”, respectiv „procesul de luare a deciziei”.

După anumiţi autori, deciziile sunt considerate ca fiind o linie de acţiune aleasă în mod conştient de către conducerea unei organizaţii în scopul de a ajunge la un anumit rezultat. Pe de altă parte, deciziile reprezintă un proces de gândire generat de necesitatea rezolvării unei probleme (sau cerinţe/nevoi), şi care este precedat de o informare şi o analiză temeinică a tuturor datelor problemei. Nu în ultimul rând, decizia se poate definii ca fiind o alegere a unei soluţii din un grup de soluţii alternative posibile.

Prin urmare, considerăm că prin decizie se defineşte „un proces de gândire, efectuat conştient de manageri, în scopul de alegere a unei soluţii din o mulţime posibilă de alternative, precedat de o analiză de date şi informaţii, care generează o linie de acţiune în scopul atingerii unor obiective sau rezolvării unei probleme”.

În schimb procesul de luare de deciziei se poate definii ca fiind „procesul de identificare a problemelor şi de alegere de alegere a soluţiei optime din un set de alternative posibile”.

În general, procesul de luare a deciziei presupune următoarele:

- existenţa unui decident – persoana (sau persoanele) îndreptăţită de a lua decizii;

- obiectivul sau obiectivele urmărite prin adoptarea deciziei (de exemplu: rezolvarea unei problema sau a unei necesităţi stringente);

- existenţa unui sistem de informare, necesar pentru analizarea de informaţii şi date cu privire la problema sau necesitatea apărută;

- mulţimea alternativelor – variantele posibile de acţiune în vederea realizării obiectivelor;

4.2. TIPOLOGIA ŞI CERINŢELE LEGATE DE PROCESUL DECIZIONAL

La modul general, deciziile se clasifică în 2 mari clase de decizii şi anume (Daft, Marcic, 2009):

A. Decizii programatice - decizii care implică situaţii care apar destul de frecvent astfel încât să permită dezvoltarea şi aplicarea din timp a unor reguli şi norme de luarea deciziei. Deciziile programatice sunt deciziile apărute ca un răspuns la apariţia de probleme recurente. Prin urmare,deciziile programatice sunt acele deciziile care permit decidentului să ia din timp măsurile necesare rezolvării problemelor (timpul de rezolvare a problemelor este relativ mare). În cazul deciziilor programatice, prima etapă constă în formularea de către manager a regulilor şi normelor de luare a deciziei, iar în etapa a 2 subordonaţii vor lua deciziile după regulile şi normele impuse de manager.

B. Decizii nonprogramatice - decizii care sunt luate ca răspuns la apariţia unei situaţii unice cu care organizaţia nu s-a mai confruntat în trecut, şi care presupune o neclară definire a situaţiei şi problemelor apărute, lipsa unor informaţi legate de acestea. În general, deciziile nonprogramtice au consecinţe majore asupra organizaţiei. Acest tip de decizii sunt mult mai complexe şi implică un grad mare de incertitudine. De exemplu,construirea unei clădiri, scoaterea şi introducere (lansarea) de produse în fabricaţie, ieşirea sau intrarea pe diferite pieţe constituie decizii nonprogramatice.

Pe de altă parte, deciziile se pot clasifica în funcţie de gradul de certitudine/incertitudine a condiţiilor în care managerul trebuie să ia deciziile. De altfel, gradul de certitudine/incertitudine, din un anumit punct de vedere, face şi diferenţa dintre deciziile programatice şi cele nonprogramatice. Într-o lume ideală sau perfectă, managerii dispun de toate informaţiile necesare pentru a lua decizii. În realitate, anumite lucruri sunt necunoscute sau nu pot fi cunoscute în la timp, aspect care influenţează negativ procesul de luare a deciziei (lipsa de informaţii sau informaţiile incomplete pot face ca anumite decizii să devină inoperabile sau improprii în încercarea de rezolvare a problemei).

Astfel, managerii vor căuta să obţină cât mai multe informaţii, care să îi ajute la construirea de alternative decizionale, cu scopul de a reduce incertitudinea decizională.

În acest sens, în funcţie de gradul de cunoaştere a condiţiilor şi mediului decizional de către decident, respectiv nivel de disponibilitate a informaţiilor, deciziile se pot clasifica în:

1. Decizii în condiţii de certitudine;
2. Decizii în condiţii de risc;
3. Decizii în condiţii de incertitudine;
4. Decizii în condiţii de ambiguitate.

1. Decizii în condiţii de certitudine - prin condiţii de certitudine se înţelege faptul că toate informaţiile necesare pentru luarea deciziei sunt disponibile. Cum managerul are la dispoziţie toate informaţiile necesare luării unei decizii nivelul de incertitudine este minim. Astfel, fiecare acţiune generată de o alternativă decizională conduce la un anumit rezultat bine ştiut şi determinat. De exemplu: în cazul unei firme care investeşte 10.000 EUR într-o nouă tehnologie şi ştie că această tehnologie are să îi reducă costurile de producţie cu 4.000 EUR/an pe o perioadă de 5 ani, managerul poate să îşi calculeze anticipat un surplus de bani de 20.000 EUR prin scăderea costurilor de producţie. Astfel, managerul va ştii să îşi aleagă perioada de amortizare a investiţiei, respectiv preţul de desfacere a produselor. Evident că deciziile în condiţii de certitudine sunt extrem de puţine.

2. Decizii în condiţii de risc - condiţiile de risc presupun ca deşi obiectivele să fie clar delimitate iar informaţiile să fie preponderent disponibile pentru manager, rezultatele scontate ale acţiunii (generate de decizie) au un nivel de risc în cea ce priveşte apariţia lor. Cu alte cuvinte, rezultatele fiecărei alternative decizionale nu sunt sigure ci au o numai o anumită probabilitate de apariţie. Riscul este dat de condiţiile care determină ca pentru o anumită soluţie să se producă un rezultat cu probabilitatea de realizare între 0 şi 1 (intre 0% şi 100%). Totuşi există un nivel de informaţii disponibil care să conducă la estimarea probabilităţii de succes a fiecărei alternative. Măsurarea riscului presupune identificarea posibilităţii diferitelor evenimente de a genera alternative de insucces. De exemplu: pentru decizia de a deschide un restaurat, o firmă, pentru început, analizează informaţiile legate de caracteristicile demografice ale potenţialilor clienţi, frecvenţa traficului acestora, condiţiile optime de aprovizionare precum şi competitorii zonali. Rezultatul analizei ar trebui să se regăsească într-un raport de previziune care să evidenţieze şansele sau probabilitatea de succes a restaurantului pentru fiecare locaţie posibilă.

3. Decizii în condiţii de incertitudine - condiţiile de incertitudine presupune faptul că deşi managerul ştie care sunt obiectivele urmărite (care se doreşte a fi atinse), informaţiile legate de rezultatele alternativelor sunt incomplete. Cu alte cuvinte, condiţiile de incertitudine se caracterizează prin aceea că probabilitatea rezultatelor alternativelor este necunoscută. În acest caz, managerii nu au informaţiile suficiente care să conducă la o estimare riscului pentru fiecare alternativă. De asemenea, managerii trebuie să se bazeze pe diferite asmuţii pentru a forţa o decizie, chiar cu riscul ca dacă asumpţia este greşită decizia este greşită. În multe cazuri managerii trebuie să apeleze atât la o un proces de judecată şi intuiţie dar şi pe experienţă sau la o abordare extrem de creativă pentru a decide care alternativă este mai bună.

4. Decizii în condiţii de ambiguitate - Ambiguitate este considerată, de departe, ca fiind cea mai dificilă situaţie decizională. Condiţii de ambiguitate înseamnă că obiectivele care se doresc atinse (problema care urmează a fi rezolvată) sunt neclare, alternativele sunt dificil de definit, respectiv nu se ştie care va fi rezultatele alternativelor (informaţiile legate de rezultatele alternativelor sunt

indisponibile). Este ca şi cum un profesor împarte clasa de studenţi în diferite grupuri de studenţi şi solicită acestor grupuri să finalizeze un proiect fără să le spună tema proiectului, modul de lucru, modalitatea de construire a proiectului.

Pentru realizarea obiectivelor stabilite, deciziile luate de manageri trebuie să respecte anumite cerinţe şi anume (Lazăr I. et al., 2004):

1. Decizia trebuie fundamentată ştiinţific, ceea ce impune luarea în considerare a condiţiilor concrete şi reale, recurgerea la metode logice şi raţionale care să elimine improvizaţiile.
2. Deciziile trebuie luate prin un proces de gândire raţional, la "rece", fără implicarea stărilor emoţionale. În general, implicarea stărilor emoţionale conduce la alterarea procesului de judecată, aspect care conduce la diminuarea sau alterarea alternativelor.
3. Adoptarea deciziilor trebuie efectuată de către persoane sau organisme care au drept legat şi împuternicirea de a lua decizii (au o legitimitate de a decide). În acest mod, se asigură îndeplinirea corespunzătoare a deciziilor de către executanţi (subalterni).
4. Coordonarea deciziilor, aspect care presupune a asigura ca diferite decizii privind diferite domenii din organizaţie să fie compatibile între ele şi aliniate în aceiaşi direcţie.
5. Deciziile trebuie să fie luate la timpul potrivit fără întârzieri (în timp utile) şi în locurile potrivite. Este de preferat o decizie bună luată la locul şi momentul potrivit decât la decizie mai bună (în comparaţie cu prima decizie) luată cu întârziere.
6. Decizia trebuie să fie completă, în sensul să cuprindă toate elementele şi aspectele necesare înţelegerii şi aplicării corecte a acesteia. În acest sens, trebuie urmărit modul de formulare de deciziei, obiectivele urmărite, specificaţiile (normele şi procedurile) de aplicare şi implementare, timpul de implementare şi acţiune, persoanele sau grupurile de persoane implicate în implementare.
7. Decizia trebuie să fie eficienţă urmărindu-se obţinerea unui efect sporit cu un minim de efort.

4.3. MODELE DE LUARE A DECIZIILOR

În general, în literatura de specialitate sunt descrise 3 modele legate de procesul luării deciziilor de către manageri. Folosirea unui model de luarea deciziei depinde de anumiţi factori cum ar fi: preferinţele personale ale managerilor, dacă decizia este o decizi programatică sau nonprogramatică, de nivelul condiţiilor decizionale (certitudine,incertitudine,risc sau ambiguitate). Aceste 3 modele de luare a deciziei sunt:

1. Modelul clasic de luare a deciziei;
2. Modelul administrativ de luare a deciziei;
3. Modelul politic de luare a deciziei;

1. Modelul clasic de luare a deciziei

Acest model se bazează, la modul general, pe asumţii economice. Astfel, acest model consideră că managerii unei organizaţii au să ia deciziile în mod logic şi raţional, care o să fie în beneficiul şi interesul economic al organizaţiei. Cu alte cuvinte, managerii iau decizii care au să maximizeze interesul sau beneficiile economice al organizaţiei. Acest model evidenţiază 4 asumpţii legate de procesul de luare a deciziei în organizaţie şi anume (Daft şi Marcic, 2009):

1. Decident (persoana care ia decizii) are clar definit obiectivele (sau problema care trebuie rezolvată) si modul de atingere a acestora. De asemenea, probleme sunt precis şi clar definite;
2. Decidentul caută şi se orientează spre condiţii de certitudine, prin adunarea şi strângerea a cât mai complete şi multe informaţi. Alternativele şi rezultatele scontate ale fiecărei alternative sunt clar analizate şi calculate;
3. Criteriile de evaluare şi alegere a alternativelor sunt clar definite şi formulate. decidentul selectează numai alternativele care au să maximizeze un interes economic pentru organizaţie;
4. Decidentul este raţional şi foloseşte modele şi analize logice pentru a stabilii ordinea preferinţelor, evaluarea alternativelor, maximizarea beneficiilor economice;

Modelul clasic de luare a deciziei este considerat ca fiind un model normativ de luare a deciziei, deoarece acest model defineşte "cum" ar trebui managerii (decidenţii) să ia deciziile. În schimb, acest model nu descrie "cum" decidenţii (managerii) iau în mod real decizii. În realitatea aproape toate deciziile luate de managerii se bazează pe intuiţie sau preferinţe personale.

Valoarea acestui model constă în abilitatea sa de a ajuta managerii sau orice alt decident să fie mai raţional. De altfel, din anumite perspective, acest model reprezintă un model "ideal" de luare a deciziei şi adesea nu este folosit în viaţa de zi cu zi de către manageri. În general, model are valoare şi se pretează atunci când se apelează la decizii programatice, respectiv la decizii care se desfăşoară în condiţii de certitudine ori de risc (acolo unde informaţiile sunt disponibile iar probabilitatea de apariţie a unui rezultat poate fi calculată).

2. Modelul administrativ de luare a deciziei

Acest model descrie "cum" se ia decizia, de către manageri, în diferite situaţii reale, respectiv în cazul deciziilor nonprogramatice, sau decizii în condiţii de incertitudine şi ambiguitate. Multe dintre deciziile manageriale nu sunt suficient programatice din lipsă de timp sau informaţii, aspecte care conduc ca managerii să nu fie în stare sau în măsură să adopte modelul clasic de adoptare a deciziilor chiar dacă ar dorii să o facă.

Modelul administrativ de luare a deciziei se fundamentează pe 2 mari concepte şi anume: (1) conceptul de raţionalitate limitată şi (2) conceptul de satisfacere.

Conceptul de raţionalitate limitată desemnează faptul că oamenii au limitări în cea ce priveşte modul de a raţiona şi înţelege lucruri, aspecte sau fenomene. Cu alte cuvinte, fiecare dintre noi putem raţiona lucruri şi aspecte până la un anumit nivel (anumită limită de înţelegere). Evident că nivelul sau limita de raţionalizare depinde de caracteristicile înnăscute (inteligenţă, perspicacitate, agilitate, spirit analitic etc) dar şi de nivelul de educaţie.

Ideea acestui model porneşte de la faptul că organizaţiile comportă aspecte extrem de variate şi complexe, lucru care conduce ca managerii să nu aibă timpul şi abilităţi necesare procesării tuturor informaţiilor necesare luării deciziilor. Doar o anumită cantitate de informaţii pot fi procesate de manageri. Astfel, datorită faptului că managerii nu au timpul necesar şi abilităţile cognitive să proceseze complet informaţiile despre o decizie complexă, ei vor căuta să satisfacă criteriile minime decizionale. Procesul de satisfacere înseamnă (presupune) că decidentul va alege prima soluţie alternativă care satisface minimal criteriile decizionale.

Decât să analizeze toate alternativele pentru identificare unei soluţii care să maximizeze beneficiile şi interesele economice, managerii vor opta pentru identificarea primei soluţii care aparent va rezolva minimal problema, chiar dacă ar putea exista o soluţie mult mai bună de rezolvare a problemei. În multe situaţii, managerii nu îşi pot permite să cheltuiască timp şi resurse pentru obţinerea şi procesarea completă a informaţiilor.

Un exemplu de decizie luată prin utilizarea modelului administrativ,este exemplu legat de managerul care aflat în drum spre o întâlnire importantă de afaceri, pe maşină, din greşeală îşi pătează cămaşa cu cafea. În acest caz, el va intra în primul magazin de haine şi are să îşi cumpere prima cămaşă care îi satisface minimal dorinţele (criteriile decizionale). Cum managerul nu are timp şi oportunitate să vadă şi alte magazine de haine sau alte tipuri sau modele de cămăşi, deoarece se grăbeşte la întâlnirea de afaceri, el va limita decizional la deciziile care are să îl satisfacă minimal pretenţiile şi care rezolvă rapid şi imediat problema. În acest caz, cu siguranţă, pentru înlocuirea cămăşii pătate managerul putea cumpăra o altă cămaşă care să ii satisfacă mult mai ridicat (raportat la primă cămaşă cumpărată), dar acest lucru impunea un consum de timp mai mult.

Modelul administrativ de luare a deciziei este un model care pune accent pe factorii organizaţionali care influenţează deciziile individuale. Acest model este un model mult mai realistic decât modelul clasic, şi se utilizează în decizii mult mai complexe şi nonprogramatice. În acest sens, modelul administrativ de luare a deciziei porneşte de la următoarele asumpţii:

1. Obiectivele decizionale, frecvent, sunt vagi, ambigue şi surse de conflict între manageri sau alţi decidenţi. De asemenea, managerii adesea nu sunt conştienţi de problemele şi oportunităţile existente în organizaţie;
2. Procesul raţional de luare a deciziilor nu este totdeauna folosit în organizaţii, fiind un proces cu o perspectivă limitată: perspectiva de analizare şi rezolvare a problemelor este simplistă care nu identifică clar şi real complexitatea evenimentele şi interacţiunilor organizaţionale;
3. Analizarea şi alegerea de alternative de către manageri (decidenţi) este limitată şi simplistă, din cauza diferitelor constrângeri legate de individ, resurse sau acces la informaţii (disponibilitatea tuturor informaţilor necesare);
4. Majoritatea managerilor (decidenţilor) mai degrabă vor căuta prin deciziile lor să îşi satisfacă cerinţele şi criteriile decizionale, decât să maximizeze o soluţie. Acest lucru datorându-se, în parte, datorită accesibilităţii limitate a informaţiilor. Pe de altă parte, prea puţin managerii ştiu să ce criterii pot constituii o maximizarea a soluţiei.

Modelul administrativ este un model descriptiv, în sensul că acest model descrie "cum" managerii iau real deciziile în situaţii complexe şi nu "cum" ar trebui ei să adopte decizii după criterii teoretice şi logice (raţionale). O altă caracteristică a modelului este că acesta pune în lumină limitările umane şi de mediu organizaţional care afectează nivelul sau gradul în care managerii nu folosesc procesele raţionale de luare a deciziei.

Nu în ultimul rând, alt aspect evidenţiat de folosirea modelului administrativ îl constituie intuiţia. La modul general, intuiţia este o înţelegere rapidă a situaţiei decizionale, fundamentată pe o anumită experienţă din trecut, negândită conştient şi logic/raţional (Herbert A. Simon, 1987).

După anumiţi autori (Chet Miller şi Duane Ireland, 2005), luarea deciziilor intuitiv nu constituie ceva arbitrat şi iraţional, deoarece acestea se bazează pe ani de practică şi o experienţă câştigată de-a lungul timpului, care permite managerului (decidentului) să identifice rapid soluţii fără o analiză conştientă a elementelor şi factorilor decizionale.

De altfel, aceşti autori consideră că, datorită turbulenţelor mediului contemporan de afaceri, deciziile intuitive vor juca un rol important (Studiile lor evidenţiau faptul că aproape jumate dinte managerii analizaţi se bazau pe decizii intuitive şi nu pe o decizie luată în urma unui proces raţional de luare a deciziei).

Legat de intuiţie, specialistul Gary Klein (2002) consideră că intuiţie este legată de procesul de recunoaştere. În acest sens, el consideră că atunci când cineva dezvoltă cunoştinţe şi experienţe

vaste din un domeniu particular, deciziile potrivite apar rapid şi fără un efort raţional conştient ca urmare a "recunoaşterii" şi analizării informaţiilor care, aparent, sunt uitate de către nivelul conştient al minţii.

De exemplu: un pompier, bazându-se numai pe experienţa sa, ia decizii intuitive privind intervenţia sa asupra unui incendiu, prin recunoaşterea tipului de incendiu. În mod similar, în lumea afacerilor, managerii primesc şi procesează frecvent informaţii de care nu sunt conştienţi de importanţa lor, fiind stocate într-o zonă a inconştienţei mentale. În schimb, după o perioadă, atunci când situaţie o reclamă aceste informaţii pot ieşi la suprafaţă fiind analizate inconştient sub formă de intuiţie.

Deşi deciziile intuitive joacă un rol important în activitatea managerilor, considerăm că alegerea unui proces intuitiv de luare a deciziei trebuie să făcută cu precauţie, în sensul că intuiţia trebuie folosită cu grijă în anumite condiţii şi circumstanţe şi nu considerată a o "baghetă magică" care generează deciziile potrivite. În acest sens, managerii trebuie să echilibreze abordările legate de procesul decizional.

Astfel, pot apărea situaţii şi condiţii în care managerii (decidenţii) pot lua decizii arbitrare fără o atentă analiză raţională a aspectelor legate de problemă (modelul intuitiv de luare a deciziei) , dar tot aşa de bine pot apărea situaţii în care procesul decizional trebuie fundamentat pe o analiză raţională şi logică.

Prin urmare, considerăm că atât procesul de raţionalizare conştient cât şi procesul intuitiv sunt,deopotrivă, elemente importante în procesul de luare a deciziei.

3. Modelul politic de luare a deciziilor

Acest model de luare a deciziilor se utilizează de către manageri pentru luarea de decizii nonprogramatice, în condiţii de incertitudine şi informaţii disponibile limitat, iar managerii nu ajung la o înţelegere cu privire la scopurile şi obiectivelor urmărite de decizie precum şi cursul acţiunii care trebuie urmat în urma deciziei luate.

Multe dintre deciziile ce privesc aspecte organizaţionale implică mai mulţi manageri, manageri care urmăresc diferite scopuri şi obiective, aspect care reclamă ca aceştia să discute şi să facă schimb de informaţii între ei, respectiv să ajungă la anumite înţelegeri cu privire la deciziile care urmează a fi luate. Astfel, mulţi manageri sunt implicaţi în construirea de coaliţii pentru a determina aplicarea unei decizii.

În acest caz, coaliţiile se definesc ca fiind alianţe formale sau informale compuse din manageri sau factori de decizie care urmăresc sprijinirea unor scopuri specifice. Prin urmare, construirea de coaliţii constituie un proces firesc de formare de alianţe între manageri pentru sprijinirea sau impunerea unei decizii în organizaţie.

Cu alte cuvinte, un manager pentru impunerea unei alternative decizionale specifice, cum ar fi dezvoltarea organizaţiei prin achiziţionarea unei alte organizaţii, trebuie în anumite cazuri să constituie (construiască) o coaliţie cu alţi manageri pentru sprijinirea adoptării alternativei.

Evident, construirea de coaliţii presupune implicarea managerilor în discuţii formale dar şi informale cu alţi manageri, în scopul de ai convinge şi determina să sprijine alternativele dorite.

Modelul politic de luare a deciziei se bazează pe următoarele asumpţii:

1. organizaţiile sunt alcătuite din grupuri de persoane cu diferite interese, scopuri şi valori. Managerii, frecvent, sunt de acord cu modurile de rezolvare a problemei, respectiv nu înţeleg sau nu împărtăşesc aceleaşi scopuri şi interese cu alţi manageri;
2. În general, informaţiile folosite pentru luarea deciziilor, frecvent, sunt incomplete, confuze sau ambigue. Încercarea de a folosii modelul raţional este limitată de complexitatea problemelor şi de constrângerile legate de angajaţi sau organizaţie;
3. Managerii nu au timpul, resursele şi capacităţile mentale (cognitive) necesare atât pentru identificarea tuturor dimensiunilor problemei, cât şi cu privire la procesarea tuturor informaţilor relevante. În acest sens, managerii apelează la discuţii formale şi informale cu alţi manageri pentru a face schimb de informaţii şi păreri în scopul diminuării ambiguităţii;
4. Managerii, frecvent, se angajează în diferite discuţii şi dezbateri legate de modul de alegere a alternativelor. Din această perspectivă, deciziile rezultată în urma acţiunilor de negociere între grupuri şi coaliţii.

Modelul politic de luare a deciziilor, se apropie cel mai mult de condiţiile reale în care cei mai mulţi manageri iau deciziile.

În acest sens, studiile de specialitate evidenţiau faptul că anumiţi manageri din industria de înaltă tehnologie, deşi încercă să folosească modelul raţional de luare de deciziei, se folosesc preponderent de construirea de coaliţii pentru adoptarea alternativelor (G.T. Doran, J. Gunn, 2002).

Aplicare modelului politic de luare de deciziei se potriveşte în organizaţiile în care, în mod frecvent, procesul de luare a deciziei generează conflicte (în procesul de luare a deciziei sunt implicate multe persoane cu viziuni diferite care vor individual să îşi impune propriile alternative).

Sintetic, în tabelul de mai jos (fig.4.1.) sunt prezentate principalele dimensiuni şi caracteristici ale celor 3 modele de luare a deciziei (modelul clasic de luare de deciziei; modelul administrativ de luare a deciziei; modelul politic de luare a deciziei):

Tabelul 4.1. Caracteristicile principale ale modelelor de luare a deciziilor

Modelul clasic	Modelul administrativ	Modelul politic
Obiectivele şi problemele sunt clar şi bine definite	Obiectivele şi problemele sunt definite vag	Obiectivele sunt multiple şi surse de conflict

Condiţii de certitudine	Condiţii de incertitudine	Condiţii de incertitudine şi/sau ambiguitate
Informaţiile sunt total disponibile vis-a-vis de alternative şi rezultatele alternativelor	Informaţiile sunt limitate vis-a-vis de alternative şi rezultatele alternativelor	Informaţiile sunt ambigue şi inconsistente vis-a-vis de alternative şi rezultatele alternativelor
Alegerea individuală şi raţională orientată spre rezultate care maximizează	Alegere care satisface minimal criteriile decizionale	Negocieri şi discuţii între diferite grupuri şi coaliţii

Legat de tipul de model folosit în luarea deciziei, majoritatea specialiştilor în domeniul recomandă ca procesul clasic şi raţional de luare a deciziilor să fie asociat cu organizaţiile orientate spre performanţe dar care operează în medii stabile cu un grad mic de incertitudine (mă refer aici atât la mediul intern, cât şi le mediul extern organizaţiei).

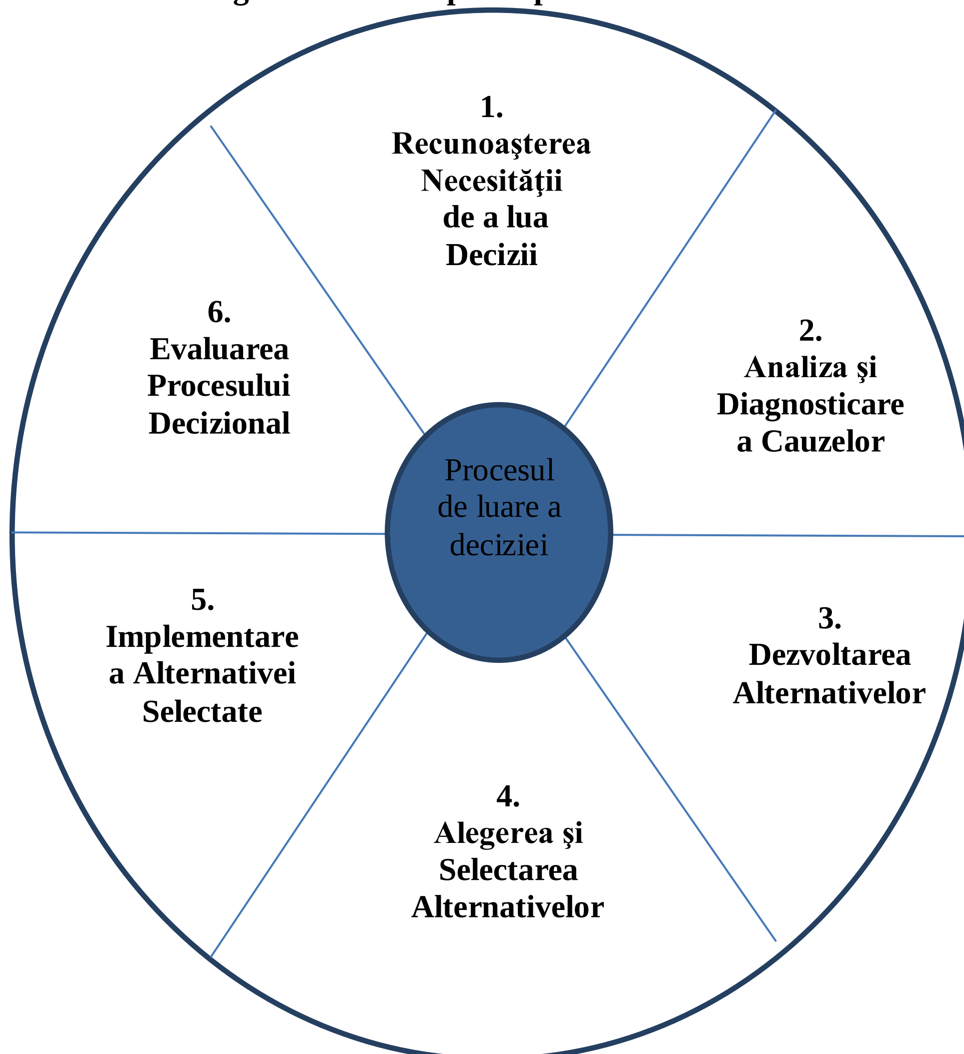
În schimb, pentru organizaţiile orientate spre performanţe care operează în medii instabile şi cu un grad ridicat de incertitudine (medii care reclamă decizii luate rapid şi in condiţii dificile), modelele administrative şi politice sunt cele mai adecvate a fi implementate (Fredrickson J., 1985).

4.4. ETAPELE PROCESULUI DE LUARE A DECIZIEI

Majoritatea specialiştilor din domeniu consideră că indiferent de tipul de decizie adoptat (decizie programatică sau nonprogramatică), de preferinţele managerului pentru un model de luare a deciziei, de nivelul condiţiilor de certitudine/incertitudine, procesul de luare a deciziei trebuie să parcurgă 6 etape, şi anume (fig.4.2):

1. Recunoaşterea necesităţii de a lua decizii;
2. Analiza şi diagnosticarea alternativelor;
3. Dezvoltarea alternativelor;
4. Alegerea şi selectarea alternativelor;
5. Implementarea alternativelor;
6. Evaluarea procesului decizional.

Fig.4.2. Cele 6 etape ale procesului de luare a deciziei



(Adaptare după: Richar L. Daft şi Doroarhy Marcic, MANAGEMENT: THE NEW WORKPLACE, South-Western Cengage Lerning, 2010, p.207)

1. Recunoaşterea necesităţii de a lua decizii

Managerii se confruntă cu necesităţi decizionale sub forma de probleme sau oportunităţi. O problemă apare atunci când organizaţia nu şi-a îndeplinit obiectivele propuse.

Oportunitatea apare atunci când managerii văd o posibilă îndeplinire a unor obiective peste obiectivele specifice stabilite. Conştientizarea de probleme sau oportunităţi este prima etapă în procesul decizional, şi solicită o supraveghere permanentă a mediului interne şi extern. Pentru identificarea necesităţii de a lua decizii, managerii vor trebui să monitorizeze, tot timpul, organizaţia pentru a vedea dacă obiectivele stabilite se pot îndeplinii. Multe dintre informaţiile care fundamentează o necesitate decizională provin din rapoarte financiare periodice, rapoarte de evaluare şi monitorizare a performanţelor, rapoarte legate de calitate, sau alte surse destinate a facilita descoperirea şi identificarea problemelor, înainte ca ele să aibă un impact negativ major.

De asemenea, managerii trebuie să discute între ei, să adune şi schimbe păreri şi opinii despre cum se desfăşoară diferite lucruri şi procese, astfel încât să prevadă, în avans, posibilele probleme sau oportunităţi. Necesitatea de a lua decizii este un proces destul de dificil, deoarece adesea, presupune a pune la un loc, integra şi analiza diferite bucăţi şi fragmente de informaţii (Daft et al., 1988).

2. Analiza şi diagnosticarea cauzelor

Această etapă presupune identificarea şi analizarea factorilor cauzali asociaţi situaţia decizională. Cu alte cuvinte, această etapă presupune identificarea cauzelor care generează problemele sau oportunităţile. în general, managerii iau decizii neadecvate frecvent datorită faptului că „sar" direct în etapa de generare a alternativelor fără a explora, identifica şi analiza serios cauzele.

Pentru evidenţierea cauzelor, Kepner şi Tregoer (1965), recomandă managerilor să încerce a identifica răspunsuri la următoarele întrebări :

- Care este situaţia exactă, reală şi concretă apărută ?
- Ce care sunt efectele şi repercusiuni asupra altor aspecte, procese sau lucruri?
- Când şi cum s-a produs (de ce s-a produs) ?
- Care sunt cauzele şi factori care au determinat (au generat)?
- Ce este urgent ă ar trebui rezolvată?
- Cine ar trebui să rezolve?

Practic în această etapă, managerii trebuie să afle cât mai multe despre problemele sau oportunităţile apărute , astfel încât să fie apţi a genera alternative cât mai potrivite.

3. Dezvoltarea alternativelor

Următoarea etapă, după recunoaşterea şi analizarea problemelor sau oportunităţilor, o constituie generarea de posibile soluţii alternative care să răspundă cerinţelor situaţiei. Anumite

studii evidenţiază faptul că căutarea limitată de alternative constituie principala cauză pentru care multe decizii eşuează (Nutt Paul C., 2004).

Pentru decizii programatice, alternative fezabile sunt uşor de găsit şi identificat, deoarece multe se află în procedurile şi regulile organizaţiei. Deciziile nonprogrmatice, în schimb, reclamă dezvoltarea de noi căi de acţiune pentru a atinge şi satisface cerinţele organizaţiei. Pentru decizii în condiţii de incertitudine ridicată, managerii trebuie să identifice sau dezvolte doar una sau 2 soluţii care să satisfacă rezolvarea problemei.

4. Alegerea şi selectarea alternativelor

Această etapă, evident, presupune alegerea alternativei cele mai optime. În cazul rezolvării problemelor, soluţia alternativa cea mai bună este acea soluţie care rezolvă cel mai bine problema cu un minim de resurse. În cazul oportunităţilor, soluţia alternativă cea mai bună este soluţia care maximizează beneficiile (fructifică la maxim oportunitatea) tot cu un minim de resurse.

De asemenea, managerii încercă a selecta alternativele care au cel mai mic grad de risc şi incertitudine. Deoarece orice decizie nonprogramatică reclamă un grad inerent de risc, managerii vor căuta, în această situaţie, să identifice şansele de succes ale alternativelor. În condiţii de incertitudine, mulţi manageri vor încerca să se bazeze pe intuiţie şi experienţă pentru a estima dacă un anumit curs al acţiunii are vre-o şansă de succes.

Trebuie menţionat faptul că, alegerea alternativelor depinde şi de anumiţi factori ce ţin de personalitatea managerului cum ar fi dorinţa şi disponibilitatea lui de accepta şi asuma riscuri şi incertitudini. Atragem atenţia ca o anumită înclinaţie şi predilecţie spre asumarea riscurilor şi incertitudinilor se poate traduce prin o dorinţă de a câştiga şi învinge cu orice preţ. Această dorinţă de a câştiga cu orice preţ, de multe orice, poate deveni un insucces, deoarece conduce la "forţarea" sau generarea forţată de evenimente sau situaţii care nu mai pot fi controlate de decident.

5. Implementarea alternativelor

Această etapă generează firul logic de acţiune şi generarea rezultatelor. În această etapă, managerul trebuie să se implice de prerogativele şi abilităţile lui manageriale pentru a se asigura că soluţia alternativă aleasă se implementează (transpune în practică). De altfel, de modul de implementare a soluţiei alternative selectate depinde mai departe succesul ei (Mark McNeilly, 2002).

Câte o dată, deşi soluţia alternativă aleasă este extrem de bună, managerii nu ajung să o implementeze din diferite motive (în speţă lipsa de resurse sau sprijin).

6. Evaluarea procesului decizional

În etapa de evaluare, managerul adună informaţii cu privire la cât de bine a fost implementată decizia, respectiv dacă decizia a generat rezultatele scontate.

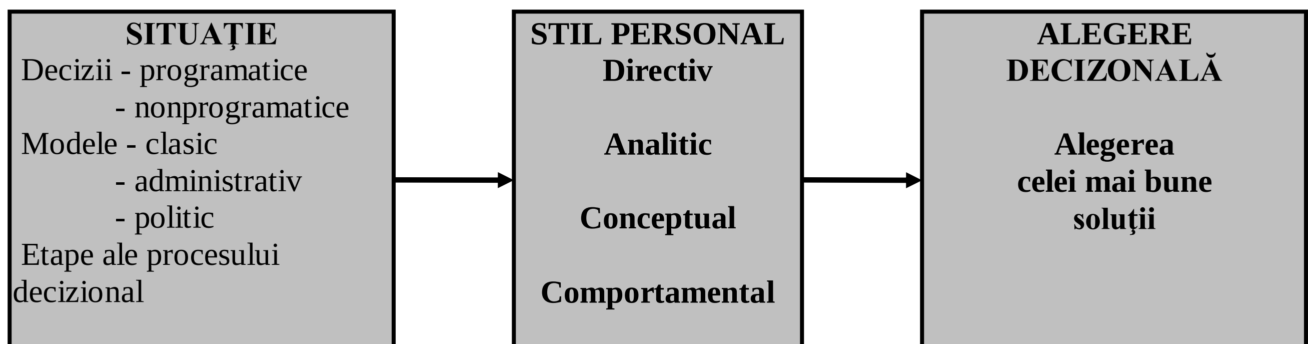
De exemplu: în această etapă managerii vor evalua dacă decizia luată este cea mai bună decizie sau poate trebuia luată o altă decizie.

De asemenea, tot în această etapă deciziile neconforme vor fi analizate pentru a vedea dacă decizia în sine (soluţia şi calea de acţiune aleasă) este de vină sau sunt a fost viciată de un mod defectuos de implementare.

4.4. STILURI INDIVIDUALE DE LUARE A DECIZIEI

Un alt factor care influenţează procesul de luare a deciziei îl constituie stilul personal de luare a deciziei. În acest sens, anumite studii evidenţiau faptul că nu toţi managerii iau decizii la fel cu toate că toţi respectă acelaşi modele de decizii şi aceleaşi etape. Aceste diferenţe se explicată prin faptul că fiecare manager are un stil propriu de a lua decizii (fig.4.3). Stilul personal de luare a deciziei se referă la distincţiile care apar în rândul decidenţilor privitor la „cum" percept ei problemele şi „cum" iau decizii.

Fig. 4.3. Modelul personal (individual) de luare a deciziei



(Adaptare după: Richar L. Daft şi Doroarhy Marcic, MANAGEMENT: THE NEW WORKPLACE, South-Western Cengage Lerning, 2010, p.212)

Literatura de specialitate (Alan J. Rowe, Richard O. Mason, 1987), evidenţiază 4 stiluri majore de luare a deciziei şi anume:

1. Stilul directiv de luare a deciziei, folosit de decidenţii care preferă soluţii directe (necomplicate) la probleme, care să fie simple, clare şi bine definite. Managerii care folosesc aceste stiluri frecvent iau decizii rapide, respectiv iau în considerare 1 sau maxim 2 alternative în analiză, deoarece nu le place să stea foarte mult să analizeze multitudinea de informaţii legate de probleme. Oamenii care preferă stilul directiv de luare a deciziei, în general, sunt extrem de eficienţi şi raţionali şi preferă să se bazeze pe regulile, normele şi procedurile existente;

2. Stilul analitic, este folosit de managerii care le place să ia în considerare soluţii complexe pentru probleme, fundamentate pe o mare cantitate de date şi informaţii adunate. Aceşti indivizi sunt extrem de precauţi şi atenţi atunci când este vorba de analizarea şi alegerea alternativelor. De multe ori, managerii care preferă acest stil pentru a lua decizii se bazează pe date raţionale şi obiective provenite din sistemele de control managerial sau sisteme de măsurare a performanţelor. Ei vor căuta, tot timpul, cea mai bună soluţie raportat la informaţiile disponibile;

3. Stilul conceptual, ia în considerare multitudinea de informaţii disponibile. În schimb, acest stil este un stil orientat mai mult spre analizarea conceptuală a aspectelor problemelor în comparaţie cu stilul analitic. Managerii care preferă acest stil au un stil mult mai social de luare a deciziilor, ei

preferând să discute cu alţii despre modul de rezolvare a problemelor şi posibilele alternative de soluţionare. Acest stil încearcă pune accent pe definirea şi explicarea cauzală şi teoretică a legăturilor conceptuale referitoare la problemele apărute. Decidenţii, în acest caz, pentru luarea deciziilor se bazează atât pe informaţii furnizate de sistem (norme sau proceduri) cât şi de alţi oameni, iar soluţiile găsite au un caracter ridicat de creativitate;

4. Stilul comportamental, este stilul adoptat de managerii care sunt preocupaţi major de angajaţi ca şi indivizi. Acest stil presupune ca managerul să discute faţă în faţă cu fiecare individ în parte, respectiv presupune a încerca să înţelegi şi să ţii cont, în luarea deciziei, de interesele, părerile şi opiniile fiecărui individ implicat şi/sau afectat de problemă.

Această clasificare este o clasificare subiectivă, stilurile de luarea deciziei putând fi clasificate şi în alte moduri. De exemplu, sunt stiluri personale de luare a deciziei care sunt influenţate de nivelul nevrotic al decidentului. De asemenea, stilul individual de luare de deciziei poate fi influenţat de atitudinea decidentului faţă implicare şi asumarea răspunderii (Atunci când decidentul are o aversitate ridicată legată de asumarea răspunderii el va avea un stil personal de luare a deciziei mult diferit faţă de un decident care îi place şi îşi doreşte să se implice).

Deşi mulţi manageri (decidenţi) au un stil personal dominant de a lua deciziei, de multe ori aceştia folosesc diferite stiluri personale (sau o combinaţie de stiluri) în adoptarea deciziilor de zi cu zi. De exemplu: un manager poate folosii un stil directiv pentru a decide care va fi firma care se va ocupa cu tipărirea unor noi materialelor de publicitate, ca mai apoi să apeleze la un stil conceptual sau comportamental pentru a lua decizii cu privire la dezamorsarea unui conflict interdepartamental.

De altfel, în încheiere, recomandarea noastră este ca managerii sau orice alt decident să îşi adapteze stilurile personale de a lua decizii în funcţie de cerinţele şi nevoile impuse de situaţiile reale şi concrete cu care se confruntă.

Bibliografie:

1. Richard L. Daft şi Doroarhy Marcic, MANAGEMENT: THE NEW WORKPLACE, South-Western, CENGAGE Learning, 2009;

2. Lazăr Ioan, Mortan M., Vereş V., Lazăr S.P., Management General, Cluj-Napoca: Editura Risoprint, 2004;

3. Herbert A. Simon, "Making Management Decisions: The Role of Institution and Emotion", Academy of Management Executive, 1, 1987, p.57-64;

4. Chet Miller şi Duane Ireland, "Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-Paced 21st Century?", Academy of Management Executive, 1, 2005, p.19-30;

5. Gary Klein, Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better at What You Do, New York: Doubleday, 2002;

6. George T. Doran şi Jack Gunn, "Decision Making in High-Tech Firms: Perspectives of Three Executives", Business Horizons, Noiembrie-Decembrie, 2002, p. 7-16;
7. James W. Fredrickson, "Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes", Academy of Management Journal, 1985, p.821-843;
8. Richard L. Daft, Juhani Sormumen, Don Parks, "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study" in Richard L. Daft şi Doroarhy Marcic, MANAGEMENT: THE NEW WORKPLACE, South-Western, CENGAGE Learning, 2009;
9. Kepner C. şi Tregoer B., The Rational Management, New York: McGraw-Hill, 1965;
10. Paul Nutt C., "Expanding the Search for Alternatives during Strategic Decision Making", Academy of Management Executive, 4(18), 2004, p.13-28;
11. Mark McNeilly, "Gathering Information for Strategic Decisions, Routinely", Strategy & Leadership, 5(30), 2002, p.29-34;
12. Alan J. Rowe, Richard O. Mason, Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing and Improving Your Decision Making, San Francisco: Jossey - Bass, 1987.

CAP. 5. CONFLICT, PUTERE ŞI ACŢIUNI POLITICILE ÎN ORGANIZAŢIE

5.1. INTRODUCERE

În toate organizaţiile există un mixt complex de indivizi şi grupuri de indivizi care urmăresc diferite scopuri şi interese. Acest mixt generează un conflict în cadrul organizaţiei, conflict care este un rezultat natural al interacţiunii apropiate dintre angajaţii care au diferite opinii şi valori, urmăresc diferite scopuri şi interese, au un acces diferit la informaţii şi resurse. Astfel, la modul general, indivizii şi grupurile de angajaţi din organizaţie folosesc, adesea, puterea şi activităţile politice pentru a face faţă diferenţelor apărute între ei, respectiv pentru a gestiona eficient posibilele conflicte care pot să apară (Daft, 2010).

Conflictul nu este in totdeauna o forţă sau un aspect negativ. El rezultă, aşa cum am mai spus, din o interacţiune normală dintre diferitele interese ale indivizilor sau grupurilor de indivizi din organizaţie. De asemenea, după anumiţi autori (Bolman şi Deal, 1991) conflictele pot deveni, până la un anumit moment şi nivel, o forţă pozitivă deoarece poate conduce la schimbarea status quo-lui, încurajează noile idei şi abordări, conduce sau generează necesitatea şi dorinţa de schimbare în organizaţie. Într-adevăr, conflictele sunt inevitabile în toate relaţiile umane, inclusiv cele din organizaţie, şi pot avea frecvent un efect benefic. Câteodată, conflictele din organizaţii sunt benefice deoarece ele contribuie la diversificarea modului de gândire în organizaţie, respectiv conduce la schimbare.

Prin urmare, având în vedere cele menţionate mai sus, consider că subiectul legat de conflictele din organizaţii este extrem de important pentru un manager. Cum de multe ori nivelul conflictelor din organizaţie afectează serios instituţia (modul în care organizaţia îşi atinge scopurile şi obiectivele), datoria managerilor este să "ştie" să se folosească eficient de putere şi acţiuni politice pentru dezamorsarea şu gestionarea conflictelor.

Pentru început, vom analiza şi explora natura conflictelor de intergrup din organizaţie, caracteristicile organizaţionale care contribuie la generarea conflictelor, modelele organizaţionale care descriu şi corespund diferitelor nivele de conflict.

De asemenea, vom analiza şi explora aspectele legate de putere în organizaţie, sursele de putere ale managerului sau alţi indivizi din organizaţie, modul în care puterea este poate fi folosită în atingerea sau menţinerea scopurilor organizaţionale.

Nu în ultimul rând, consider că este util vorbim şi să analizăm activităţile politice din cadrul organizaţiei, politicile fiind, în fapt, aplicarea puterii şi al influenţei pentru atingerea unor rezultate dorite.

5.2. CONFLICTELE DE INTERGRUPURI DIN ORGANIZAŢII

La modul general, conflictele intergrupuri se pot definii ca fiind totalitatea comportamentelor care apar în rândul grupurilor de angajaţi din cadrul unei organizaţii, atunci când participanţii identificabili cu un grup percept un alt grup de indivizi ca fiind sursa care îi limitează sau blochează sa îşi atingă aşteptările, scopurile şi interesele de grup (Afzalur Rahim, 1985).

Conflictele între grupuri de angajaţi înseamnă că aceste grupuri se "ciocnesc" direct, fiind tot timpul situaţi pe nivele de opoziţie. Sub anumit aspect, conflictele de grup sunt asemănătoare sau similare cu competiţia între indivizi sau grupuri de indivizi, diferenţa fiind că această competiţie este mai agresivă şi severă. (Competiţia, în general, se poate privii ca fiind o rivalitate între indivizi sau grupuri de indivizi în procesul de urmărire a unor premii sau beneficii, în timp ce conflictele pot fi prezumtiv legate de atingerea unor scopuri).

Conflictele de grup pot apărea în organizaţie pe atât pe orizontală cât şi pe verticală. Astfel, conflictele pot apărea de-a lungul departamentelor de pe aceiaşi poziţie ierarhică, sau pot apărea între diferitele nivele ierarhice. După anumiţi autori (Alderfed şi Smith, 1982), conflictele dintre grupuri de angajaţi (conflicte intergrupuri) necesită sau reclamă 3 factori (ingredienţi) şi anume:

1. identificarea de grup;
2. diferenţe observabile de grup;
3. frustrare.

Procesul de declanşare a conflictelor trebuie să aibă la bază sentimentul sau percepţia că angajaţii aparţin sau fac parte din un anumit grup sau departament clar identificabil (primul factor).

În al 2-lea rând, trebuie să existe o formă de diferenţiere observabilă de grup. În acest sens, grupurile pot avea diferite locaţii, situate pe diferite paliere sau nivele într-o clădire, membrii grupului pot fi diferiţi din punct de vedere al pregătirii educaţionale sau pot fi situaţi pe diferite departamente. Abilitatea unui individ de a se identifica ca făcând parte dintr-un grup şi de a observa, în acelaşi timp, diferite diferenţe în raport cu alte grupuri este necesară pentru apariţia conflictului.

Nu în ultimul rând, generarea conflictelor de grup ţine de apariţia frustrărilor acumulate. Frustrările pot desemna că dacă un grup îşi atinge scopurile propuse un alt grup nu poate acest lucru sau este blocat să o facă. De altfel, frustrările pot fi generate şi de acumulări de sentimente neexprimate şi/sau stări de invidii la adresa altora. Odată ce cei 3 factori apar, conflictul are toate şansele să se declanşeze. Practic, conflictul între grupuri apare în momentul în care un grup încearcă să avanseze pe o poziţie superioară în comparaţie cu un alt grup.

5.3. SURSE DE CONFLICT

Conflictele din gradul unei organizaţii pot avea mai multe surse. În general, conflictele intergrupuri pot fi generate de anumite aspecte sau caracteristici organizaţionale. Aceste surse de conflict sunt (Daft, 2010):

1. Incompatibilităţile de scopuri;
2. Diferenţierea;
3. Interdependenţa sarcinilor;
4. Resursele limitate.

Aceste aspecte (caracteristici) organizaţionale sunt, în fond, generate chiar de situaţia contextuală a factorilor de mediu, mărimea organizaţiei, structura organizaţională, tipul şi nivelul tehnologiilor folosite de organizaţie, strategia şi scopurile organizaţiei.

1. Incompatibilitatea de scopuri

Scopurile fiecărui departament din cadrul unei organizaţii reflectă, în fapt, obiectivele specifice ale membrilor departamentului pe care ei încearcă se le atingă. Atingerea de către un departament al unui scop, de multe ori, interferează cu scopurile altor departamente. Acest lucru poate sau genera conduce la conflicte. De exemplu: Pentru aşi atinge scopurile propuse (acela de a asigura siguranţa integritatea birourilor,sălilor şi al clădirii, respectiv de a prevenii fenomenul de infracţie), portarul unei facultăţi pe perioada zilelor de sâmbătă şi duminică închide uşa de la intrare în facultate şi nu mai lasă pe nimeni să intre în instituţie. Aceste măsuri cu toate că ajută şi conduc la atingerea scopurilor departamentului de securitate al facultăţii intră in conflict cu scopurile departamentului de cercetare din cadrul facultăţii, departament care este nevoit, prin membrii ei, să lucreze un anumit număr de ore şi în zilele de sâmbătă sau duminică. De asemenea, decizia de a închide facultatea pe perioada zilelor de sâmbătă sau duminică pentru toţi angajaţii instituţiei poate interfera cu interesele cadrelor didactice care frecvent în zilele de sâmbătă sau duminică ţin ore de consultaţii, au activităţi de documentare sau didactice, activităţi de examinare a studenţilor.

2. Diferenţierea

În cazul de faţă, termenul de diferenţiere se defineşte ca fiind "diferenţele orientărilor cognitive şi emoţionale ale managerilor din diferite departamente funcţionale". Diferite activităţile desfăşurate într-o organizaţie necesită indivizi cu o anumită educaţie şi pregătire, cu anumite atitudini, abilităţi şi îndemânări. Aceste aspecte conduc ca în organizaţie să coexiste diferite tipuri şi standarde de comportament privitor la angajaţi, diferite valori şi atitudini promovate de aceştia. Acest mixt complex format din diferitele orientări cognitive, emoţionale şi comportamentele ale angajaţilor conduce la conflicte. De exemplu: un angajat din cadrul departamentului de marketing/publicitate va

avea o pregătire specifică diferită faţă de un individ angajat la departamentul de contabilitate. Aceste diferenţe de pregătire se traduc, în final, în diferenţe legate de orientările lor cognitive ,emoţionale şi comportamentale, respectiv în diferenţe legate de modul de a privii lumea, tipuri de valori împărtăşite, norme şi conduite comportamentale şi nu în ultimul rând de atitudinea şi modul de raportare faţă de alte aspecte sau indivizi. Prin urmare, un angajat în cadrul departamentului marketing/publicitate are toate şansele să nu se simtă confortabil în preajma unui angajat din cadrul departamentului de contabilitate (angajatul de la marketing vede lucrurile diferit faţă de angajatul de la contabilitate). Cu timpul aceste discrepanţe şi diferenţe existente între cei 2 angajaţi pot să genereze conflicte.

3. Interdependenţa sarcinilor

Interdependenţa sarcinilor se referă la gradul de dependenţă a unei sarcini sau activităţi faţă de altă sarcină sau activitate. Există sarcini sau activităţi care au un grad redus de interdependenţă, iar la polul opus există sarcini şi activităţi care au un grad extrem de mare de interdependenţă. De exemplu sarcini şi activităţi cu un grad mare de interdependenţă însemnă că rezultatele unor sarcini sau activităţi (desfăşurate într-un departament) sunt folosite şi necesare pentru desfăşurarea unor alte sarcini şi activităţi (desfăşurate de un alt departament). Pe de altă parte, un grad ridicat de interdependenţă între sarcini şi activităţi poate însemna şi un schimb mutual de informaţii şi materiale între activităţile unor diferite departamente. În general, cu cât gradul de interdependenţă a sarcinilor şi activităţilor este mai mare cu atât creşte şansa de apariţie a conflictelor. De exemplu: Un conflict poate apărea şi datorită faptului că departament A frecvent pune sau exercită presiune asupra unui alt departament (departamentul B) să furnizeze informaţii şi răspunsuri cât mai rapid, deoarece fără aceste informaţii şi răspunsuri departamentul A nu poate să lucreze sau să îşi ducă la bun sfârşit sarcinile încredinţate.

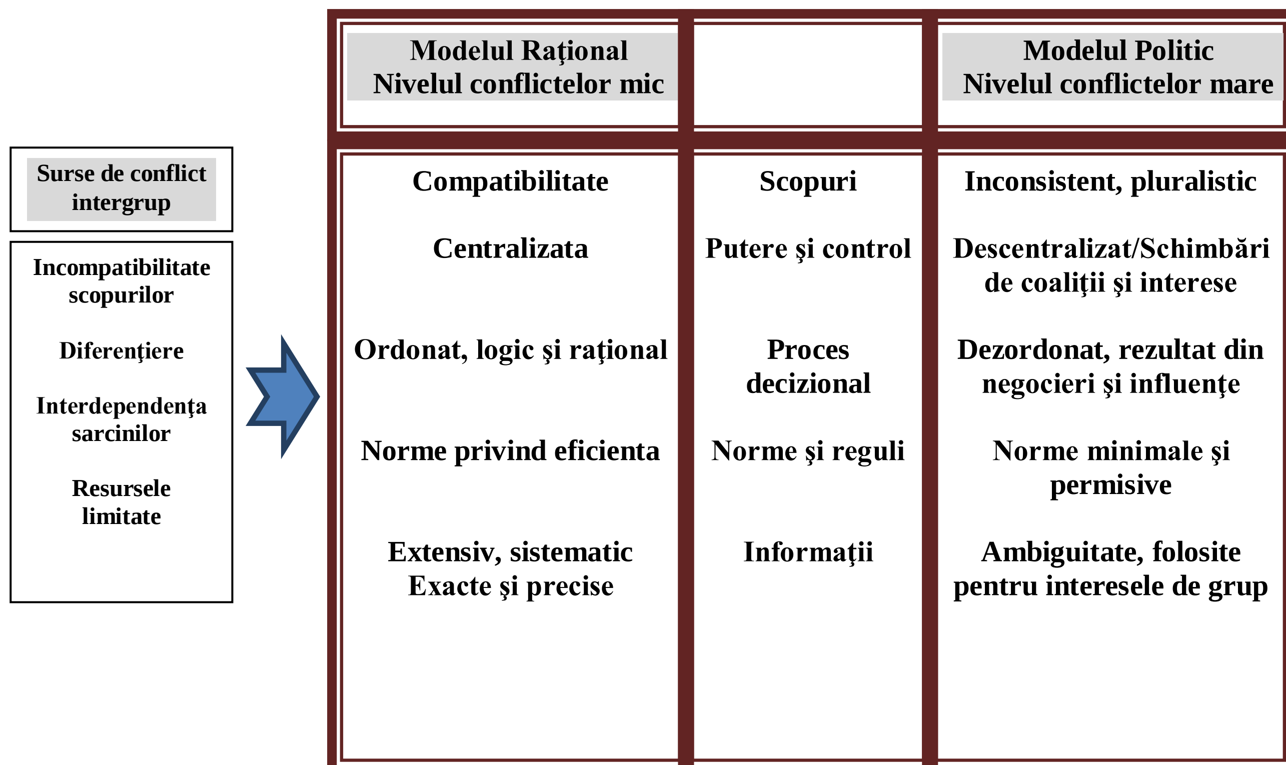
4. Resursele limitate

O altă sursă de conflict implică competiţiile dintre diferite grupuri de angajaţi pentru accesul la cât mai multe resurse. Pe de altă parte, chiar simpla percepţie a unui grup de angajaţi că este limitat la resurse de către alt grup poate genera conflicte. Cum resursele unei organizaţii sunt limitate in cea ce priveşte fondurile financiare, materiale şi umane, fiecare departament din cadrul organizaţiei luptă pentru obţinerea de cât mai multe resurse. Acest lucru generează un conflict dintre departamentele care au avut acces sau au obţinut resurse cu departamentele care nu au avut acces la aceste resurse. Interesant că resursele simbolizează puterea şi influenţa în organizaţie. Abilitatea de a obţine resurse, din anumite perspective, ajută şi dezvoltă prestigiul.

5.4. MODELE ORGANIZAŢIONALE DETERMINATE DE CONFLICTE

Nivelul de intensitate a conflictelor, respectiv gradul ridicat sau scăzut privind: incompatibilitatea scopurilor, a diferenţierii, a interdependenţei sarcinilor şi a activităţilor, a competiţiei pentru resurse, determină adoptarea (folosirea) de către organizaţie, fie a unui model comportamental organizaţional raţional, fie a unui model de comportament organizaţional politic (fig.5.1.)

Fig.5.1. Modele comportamentale adoptate de organizaţie în funcţie de intensitatea conflictelor



(Adaptare după: Richard L. Draft, Understanding the Theory and Desing of Organizations, South-Western CENGAGE Learning, 2010, p.265)

Atunci când scopurile sunt compatibile între departamente, există un nivel redus de diferenţiere, nu există limite în alocările de resurse, iar departamentele au un grad redus de interdependenţă, managerii adoptă modelul raţional de comportament organizaţional. În schimb, în organizaţiile în care există o mare diferenţiere şi o mare incompatibilitate între obiectivele departamentelor, respectiv un grad ridicat de interdependenţă între departamente, managerii încearcă să adopte model politic de comportament organizaţional.

În general, modelul raţional se caracterizează prin faptul că organizaţia foloseşte abordările raţionale în care procesele sunt analizate logic şi raţional. În acest sens, scopurile şunt clare iar alegerile sunt selectate după o manieră logică şi raţională. Atunci când trebuie luate decizii procesul se desfăşoară raţional şi logic: se definesc obiectivele, se identifică alternativele, şi se alege alternativa cea mai optimă de comun acord. De asemenea, puterea şi controlul în organizaţie este

centralizat, organizaţia adoptă un sistem de informare extensiv, iar normele şi procedurile sunt orientate spre asigurarea unui grad ridicat de eficienţă.

În schimb, modelul politic de comportament organizaţional se pretează acolo unde disensiunile şi conflictele între diferite grupuri de angajaţi sunt frecvente, aceste disensiuni şi conflicte fiind acceptate de membrii organizaţiei ca fiind lucruri fireşti şi normale în organizaţie. Datorită intensităţii disensiunilor şi conflictelor, membrii organizaţiei se folosesc frecvent de putere şi influenţă pentru atingerea scopurilor. Frecvent grupurile se angajează în discuţii contradictorii pentru a decide şi impune propriile scopuri şi interese. Procesul de luare a deciziei nu mai respectă un proces raţional ci este mai degrabă un proces dezordonat, în care soluţia decizională rezultă în urma presiunilor sau negocierilor dintre grupuri. Acest fapt, generează şi justifică folosirea de diferite tehnici de influenţă politică cum ar fi: alianţe între grupuri, coaliţii între anumite grupuri împotriva altor grupuri, negocieri între diferite grupuri în funcţie de interese, acţiuni de şantaj etc.

De asemenea, acest model se caracterizează prin faptul că puterea este descentralizată şi divizată, de multe ori, pe grupuri de interes sau coaliţii. Normele sunt generale şi permisibile, încurajând diferitele grupuri de angajaţi să folosească acţiunile de natură politică. Totodată, organizaţia nu are un sistem clar de informare, informaţia circulând incompletă şi cu un grad mare de ambiguitate. În acest caz, informaţia este folosită de diferitele grupuri de angajaţi exclusiv ca un avantaj în acţiunile lor politice şi/sau disputele dintre ele.

În realitate, organizaţiile se comportă după un model format din un mixt dintre cele 2 modele teoretice. Deşi managerii, bine intenţionaţi, caută să adopte modelul de comportament raţional pentru organizaţiile lor, de multe ori modelul de comportament politic predomină datorită faptului că multe departamentele organizaţiei au propriile obiective, scopuri şi interese. Modelul de comportament raţional pur nu este viabil, de cele mai multe ori, şi datorită faptului că resursele unei organizaţii nu sunt inepuizabile, ci sun mai degrabă limitate şi restrânse (din diferite motive).

Prin urmare, având în vedere că resursele sunt limitate, în orice organizaţie există o luptă pentru acces la resurse.

Pe de altă parte, modelul de comportament politic al organizaţiei presupune ca managerii să înveţe să-şi însuşească, dezvolte şi să folosească puterea pentru atingerea rezultatelor importante.

5.5. PUTEREA ÎN ORGANIZAŢIE

La modul general, puterea reprezintă o forţă invizibilă în organizaţie. Ea nu poate fi văzută dar efectele ei sunt extrem de bine simţite.

Ca şi definiţie, puterea se poate definii ca fiind "abilitatea unei persoane (sau departament) de a influenţa alte persoane (sau departamente) să urmeze anumite ordine sau să întreprindă anumite acţiuni sau lucruri ce nu pot fi întreprinse voluntar de nimeni " (Astley şi Sachdeva, 1984). O altă definiţie, consideră puterea ca fiind abilitatea de a-ţi atinge anumite obiective şi rezultate prin influenţarea voită a altor persoane (Salancik si Pfeffer, 1974).

Puterea există doar în relaţie dintre 2 mai sau mai multe persoane şi poate fi exercitată atât pe o direcţie verticală (linia ierarhică), cât şi pe orizontală. La modul general, atunci când cineva este dependent de altcineva, apare o relaţie de putere, relaţie în care partea care are cele mai mari resurse şi care generează dependenţa are şi puterea cea mai mare.

Legat de putere, in literatura de specialitate descrie frecvent acest concept ca fiind o caracteristică personală, discuţiile purtându-se asupra modului în care se exercită puterea (analizarea modului în care o persoană poate influenţa sau domina alte persoane).

În general, specialiştii consideră că puterea unui manager este dată de 5 surse de putere şi anume:

1. Puterea legitimă - puterea formală garantată de organizaţie în virtutea poziţiei din organizaţie;
2. Puterea recompensării - puterea derivată din abilitatea şi dreptul de a acorda anumite recompense altor persoane - promovări, stimulente băneşti, compensaţii nonmateriale;
3. Puterea coercitivă - abilitatea şi autoritatea de a pedepsii sau de a recomanda pedepsirea;
4. Puterea de profesionist - puterea derivată din nivelul ridicat de cunoştinţe şi competenţe deţinute de o persoană;
5. Puterea referentă - puterea derivată din caracteristicile personale şi care generează respectul şi admiraţia

În schimb, după anumiţi autori (Lachman, 1989), puterea în organizaţie este de multe ori rezultatul caracteristicilor structurale (ale componentelor structuri). Organizaţiile sunt sisteme largi, mari şi complexe care conţin, de regulă, un grup mare de oameni (angajaţii). Aceste sisteme au o linie sau o scară ierarhie formală bine definită, aspect care conduce ca anumite poziţii să aibă mai multă putere decât alte poziţii. Cu cât organizaţia este mai mare cu atât cei din vârful organizaţiei vor avea o putere mai mare asupra unui număr mai mare de oameni.

Atunci când vorbim de putere în organizaţie, nu lipsit de importanţă este să vorbim şi să analizăm relaţia care există între putere şi autoritate formală. De multe ori, cele 2 concepte se confundă sau se folosesc reciproc. În general, conceptul de autoritate este legat de putere dar numai în anumite privinţe. Autoritatea poate fi definită ca fiind o forţă folosită pentru atingerea unor scopuri

sau rezultate (că şi puterea), dar folosită în limitele drepturilor şi prerogativelor cu care individul este investit formal. Cu alte cuvinte, autoritatea formală reprezintă limitele puterii în cadrul cărora titularii de posturi au dreptul de a se folosi sau acţiona. În general, autoritatea formală dispune de 3 caracteristici esenţiale şi anume:

1. Autoritatea este dobândită în funcţie de poziţia în organizaţie. - Angajaţii sunt investiţi cu autoritate formală datorită poziţiei lor în organizaţie şi nu datorită caracteristicilor personale. deţinerea unei poziţii determină un anumit nivel de autoritate formală;

2. Autoritatea este acceptată de subordonaţi. - Subordonaţii vor executa sarcinile şefilor şi datorită faptului că ei cred şi sunt convinşi că aceşti şefii au un drept legat (legitim) să le de-a ordine (să aibă o autoritate legitimă asupra lor);

3. Autoritatea se exercită liniar de sus în jos. - Autoritatea se exercită totdeauna în condiţiile existenţe unui lanţ ierarhic de comandă. În felul acesta, poziţiile din vârful lanţului ierarhic vor avea mai multă autoritate decât alte poziţii ierarhice.

Legat de puterea exercitată în organizaţie, anumiţi autori (Daft, R., 2010) clasifică sursele de putere în :

1. Surse verticale de putere
2. Surse orizontale de putere

1. Surse verticale de putere

Aceste surse de putere cuprind:

a. poziţia formală - anumite drepturi şi prerogative de conducere provin chiar din poziţia ierarhică a postului. Angajaţii acceptă dreptul legitim al managerilor de vârf pentru a da dispoziţii şi comenzii subalternilor, pentru stabilirea obiectivelor sau de a lua decizii în numele organizaţiei. Aceasta este, de fapt, puterea legitimă. În general, alocarea şi distribuirea puterii către eşaloanele manageriale de la mijlocul sau de la baza structurii organizaţionale este importantă, deoarece puterea permit angajaţilor să fie productivi;

b. resursele - periodic (în fiecare an), în organizaţii se alocă resurse prin intermediul bugetului. Aceste resurse sunt alocate de sus în jos de către manageri. Astfel, managerii (mai ales cei din vârful structurii), controlează şi determină alocările de resurse. Prin urmare, cel care alocă resursele, prin faptul că creează o relaţie de dependenţă, devine un centru de putere. Angajaţii sunt, în acest caz, dependenţi de manageri pentru alocările de resursele financiare şi materiale necesare lor ca şi indivizi sau pentru desfăşurarea activităţilor. De asemenea, managerii pot motiva sau demotiva anumite aspecte ale angajaţilor din subordine prin intermediul salariului, primelor sau alte bonificaţii băneşti.

c. controlul premizelor decizionale - controlul premizelor decizionale înseamnă că managerii de vârf plasează constrângeri în ceea ce priveşte procesul luării deciziilor de la nivelul subordonaţilor, prin specificarea de modele de referinţă sau ghiduri. Deciziile subordonaţilor trebuie să se încadreze şi să

respecte (să fie aliniate) deciziile superiorilor. De exemplu, Managerul unei organizaţii decide că unul dintre scopurile principale ale organizaţiei este de a încerca să îşi mărească cota de piaţă. În acest caz, el introduce un control asupra deciziilor subalternilor, în sensul că aceştia vor trebui să ia decizii numai"în zona de "cum să creştem cota de piaţă.

d. controlul informaţilor - acest tip de control este unul dintre sursele cele mai importante de putere. În general, managerii (mai ales managerii din vârful structurii organizaţiei) au acces la mult mai multe informaţii,şi mult mai rapid decât subordonaţii lor. Prin faptul că managerii controlează ce informaţii trebuie colectate, cum trebuie ele interpretate, cum şi unde trebuie răspândite, ei pot controla modul în care subalternii iau deciziile. De altfel, este recunoscută printre manageri sintagma "Informaţia înseamnă putere".

e. oameni - în general, managerii încercă să se înconjoare de grupuri de oameni (subordonaţi) loiali. Managerii preferă angajaţii loiali din considerentul că aceştia, tot timpul au să fie obedienţi faţă de comenzile date de aceştia, au să execute fără echivoc toate sarcinile încredinţate, respectiv au să îi ţină la curent cu informeze exact despre tot ce se întâmplă în organizaţie.

2. Sursele orizontale ale puterii

Jeffrey Pfeffer şi Gerald Salancik (1974) au evidenţiat, în studiile lor, faptul că anumite caracteristici (factori) fac ca, în organizaţie, unele departamente să fie mult mai puternice în comparaţie cu restul departamentelor. Aceste caracteristici sunt:

1. Dependenţă - Dependenţa interdepartamentală constituie elementul cheie ce evidenţiază relaţia de putere. În general, puterea izvorăşte din faptul că cineva deţine sau are ceva ce altcineva îl vrea. De exemplu: puterea departamentul A asupra departamentului B este cu atât mai mare cu cât departamentul B depinde mai mult de departamentul A. În acest caz, departamentul B, ca departament dependent de primirea de resurse şi informaţii de la un alt departament, va fi tot timpul pe un nivel de putere inferior nivelului pe care se află departamentul A.

2. Resursele financiare - Controlul asupra resurselor financiare reprezintă una dintre sursele cele mai importante de putere în organizaţie. Banii generează o mare dependenţă deoarece banii pot fi convertiţi în alte resurse necesare departamentului. Din această cauză, departamentele care furnizează şi generează resurse financiare (departamentele de vânzări, serviciile sau financiare şi contabile) vor avea ceva ce restul departamentelor vor. Prin urmare, cum dependenţa majorităţii departamentelor unei organizaţii este mare faţă de departamentele de vânzări sau cele financiare, acestea vor avea, tot timpul, o poziţie de putere superioară.

3. Centralizarea - centralizarea reflectă rolul departamentelor în activităţile principale ale organizaţiei. Una dintre măsurile centralizării este măsura în care munca departamentului afectează rezultatele finale ale organizaţiei. Centralizarea este asociată cu puterea deoarece reflectă contribuţia adusă în organizaţie. Cu cât nivelul sau gradul de centralizare a departamentului este mai mare cu

atât nivelul lui de putere este mai mare. De exemplu: departamentele de producţie sunt mult mai mult centralizate decât departamentele de relaţii cu publicul. Prin urmare, tot timpul, departamentele de producţie o să fie mai puternice în raport cu departamentele de PR.

4. Nonsubstituibilitate - nonsubstituibilitate reflectă gradul în care lucrurile nu pot fi înlocuite sau eliminate. Puterea unui departament este influenţată şi de nivelul de nonsubstituibilitate a acestuia. Dacă un angajat, din diferite motive nu poate fi uşor înlocuit, nivelul de putere al acestuia creşte. Acelaşi lucru se întâmplă şi cu departamentele: cu cât un departament este mai greu să te dispensezi de el, cu atât nivelul lui de putere în organizaţie creşte. De exemplu: sunt organizaţii (firme de brokeraj) în care departamentele de informatică sunt puternice, deoarece fără aceste departamente activitatea organizaţiei ar fi paralizată sau costisitoare.

5. Confruntarea cu incertitudinea - elementele de mediu se pot schimba rapid şi pot fi impredictibile cu un nivel ridicat de complexitate şi incertitudine. În faţa incertitudinii, pentru stabilirea direcţiei de acţiune, managerii nu au la îndemână decât puţine informaţii, multe dintre ele fiind incomplete sau având un grad mare de ambiguitate. Astfel, nivelul de incertitudinea, în majoritatea cazurilor, dăunează organizaţiei. Prin urmare, departamentele din organizaţie care reduc incertitudinea au un nivel ridicat de putere. Atunci când un angajat însărcinat cu cercetarea pieţelor prezice cu acurateţe schimbările cererii de pe piaţă privind un anumit produs, acesta câştigă putere, respect şi prestigiu în organizaţie, deoarece el a redus substanţial o incertitudine critică pentru organizaţie - vânzarea produsului pe piaţă.

Departamentele pot face faţă incertitudinilor prin:

(1) obţinerea în avans de informaţii (acest lucru înseamnă că departamentul reducere incertitudinea prin activităţi de previziune a unui eveniment);

(2) prevenţie - departamentele pot reduce incertitudinea prin anticiparea şi prevenirea evenimentelor negative.

(3) absorbţia - acţiunile de absorbţie se referă la acţiuni în care departamentele iau măsuri după consumarea unui eveniment, în vederea reducerii consecinţelor negative ale evenimentului.

5.6. PROCESELE ŞI ACTIVITĂŢILE POLITICE ÎN ORGANIZAŢIE

Influenţa activităţilor politice, ca şi puterea, este dificil observat şi de măsurat. Legat de folosirea proceselor şi activităţilor politice în organizaţii, anumite studii consideră că (Madison, Allen, Porter, Renwick, Mayer, 1980):

1. Majoritatea managerilor consideră că activităţile politice în organizaţie au mai degrabă un efect negativ şi nu pozitiv pentru organizaţie;
2. Comportamentul managerilor orientat spre activităţi politice este o practică comună întâlnită la toate organizaţiile;
3. Majoritatea managerilor consideră că activităţile politice în organizaţii de desfăşoară, cel mai frecvent, la nivelele de vârf din organizaţiei şi nu la nivelele de jos din organizaţie.
4. Activităţile politice, respectiv comportamentul politic al managerilor în organizaţie privesc numai anumite domenii de decizie, cum ar fi deciziile legate de schimbări structurale în organizaţi. De exemplu: activităţile politice în organizaţie sunt absente în deciziile legate de gestionarea doleanţelor angajaţilor.

Dacă puterea poate fi descrisă ca fiind o forţă sau un potenţial pentru atingerea unor obiective sau rezultate dorite, politica, din perspectiva acţiunilor întreprinse în organizaţie, se poate definii ca folosirea puterii pentru a influenţa deciziile şi comportamentele oamenilor (angajaţilor).

Procesul şi activităţile politice întreprinse în organizaţii să pot privii sub 2 perspective (abordări), şi anume:

1. activitatea politică - ca un comportament îndreptat spre a servii intereselor personale şi individuale, şi care presupun activităţi negative dar agreate în organizaţie;
2. activitatea politică - ca un proces natural decizional privitor la aspectele organizaţionale procesul decizional organizaţional).

Prima abordare, leagă activitatea politică de activităţi cu conotaţii negative, ce implică şi promovează în organizaţie anumite comportamente negative, cum ar fi: lipsa de onestitate şi loialitate, decepţii, trădări, minciuni şi dezinformări, toate acestea necesare pentru atingerea intereselor şi scopurilor personale. Evident că aceste activităţi, totdeauna au să conducă la apariţia de conflicte şi discordie în organizaţie. De altfel, studiile şi cercetările întreprinse evidenţiază faptul că în organizaţiile în care activităţile politice se desfăşoară după această abordare, angajaţii sunt, tot timpul, decepţionaţi şi insatisfăcuţi de munca prestată.

De asemenea, studiile confirmă faptul că folosirea nepotrivită a acţiunilor politice în organizaţie se leagă cu un nivel mic de motivare a angajaţilor, un proces de luare a deciziilor defectuos, performanţe scăzute vis-avis de angajaţi şi organizaţie (Voyer, 1994). Poate din aceste cauze, menţionate mai sus, mulţi managerii au o mare reticenţă de a nu se folosi de procese şi activităţi politice.

A 2 perspectivă, priveşte activitatea politică ca fiind un comportament politic destinat a fi folosit pentru atingerea scopurilor şi obiectivelor organizaţionale. Această abordare, priveşte procesele politice din organizaţie ca un proces natural şi organizaţional de rezolvare a diferenţelor dintre diferitele grupurile de interes din organizaţie. Activităţile politice din organizaţie, după această perspectivă, implică negocieri, colaborări şi coaliţii pentru a rezolva conflictele şi diferenţele de opinie. Astfel, cea de a 2 perspectivă este potrivită a fi implementată în organizaţie.

Prin urmare, având în vedere cele de mai sus, putem argumenta următoarele:

1. Procesele şi activităţile politice în organizaţie, implică activităţi de dezvoltare şi folosire a puterii sau alte resurse pentru a influenţa pe alţii în scopul de a obţine rezultate acolo unde există incertitudine şi dezacord cu privire la diferite aspecte organizaţionale;

2.Activităţile politice nu sunt, întotdeauna, ceva negativ şi dăunător pentru organizaţii;

3.Comportamantul politic poate fi o forţă negativă sau pozitivă. Acţiunile politice din organizaţie presupun folosirea puterii pentru atingerea scopurilor – fie ele pozitive sau negative;

4. Datorită faptului că incertitudinile şi conflictele din organizaţii sunt, până la un moment dat, ceva natural şi inevitabil, acţiunile politice sunt mecanismul de atingere a acordurilor.

5. Activităţile politice din organizaţii includ discuţii formale şi negocieri care permit oamenilor (angajaţilor) să atingă sau să ajungă, atât la un acord, cât şi să se ia decizii care altfel nu pot fi luate.

Activităţile politice în organizaţie, privesc 3 mari domenii (arii în care procesele politice pot juca un rol pozitiv) şi anume:

1. Schimbări organizaţionale – schimbările organizaţionale, cum ar fi: angajarea de personal pe posturi de conducere sau execuţie, promovarea şi transferul, au o mare încărcătură politică, mai ales la nivelul managerii din vârful ierarhiei unde incertitudinea este mare şi unde postul de manager general implică o relaţie de încredere, cooperare şi comunicare cu diferite persoane (angajaţi) aflate pe diferite nivele ierarhice (având diferite obiective şi interese). În general, deciziile de angajare generează incertitudine, discuţii şi dezacorduri. Pe de altă parte, pentru a întării reţelele de socializare, alianţe şi coaliţii, managerii pot angaja sau promova pe diferite posturi propriilor lor oameni.

2. Alocările de resurse - frecvent alocările de resurse vor genera incertitudine, conflicte şi dezacorduri în organizaţie. Activităţile politice pot ajuta la rezolvarea conflictelor sau discuţiilor care apar pe marginea alocărilor de resurse.

3. Schimbări şi restructurări organizaţionale – Orice restructurare sau reorganizare presupune schimbări de responsabilităţi şi sarcini, aspecte care afectează anumite poziţii deţinute de anumiţi angajaţi in organizaţie. Acest lucru, evident, poate devenii o sursă de conflict şi neînţelegeri în rândul

angajaţilor din organizaţie. Astfel, managerii pot dezamorsa aceste conflictele prin folosirea tehnicilor de negociere.

Este important să subliniem, totuşi, că puterea se exercită prin intermediul comportamentului politic. Deşi puterea în organizaţie, aşa cum am menţionat mai sus, este generată de anumite surse, folosirea proceselor şi activităţilor politice în organizaţie ţine, din anumite perspective, de abilităţile şi modul de implicare individual. În acest sens, managerii cu abilităţi politice ridicate vor fi mult mai eficienţi în influenţarea altor persoane pentru a obţine de la ei cea ce vor ei. Aceşti manageri, îşi vor dezvolta, în timp, abilităţile necesare pentru a observa şi înţelege modul de interacţiune şi influenţă în organizaţie. Pe de altă parte, aceştia au abilităţile necesare pentru a dezvolta relaţii prin construirea de reţele sociale de angajaţi, respectiv vor fi în stare să îşi adapteze comportamentul şi abordările în funcţie de oameni (angajaţi) şi situaţie. Managerii eficienţi politici ştiu şi înţeleg că procesul de influenţare a personalului din organizaţie ţine de relaţii şi interacţiuni între angajaţi (Ferris et al, 2007)

Nu în ultimul rând, trebuie amintit faptul că, managerii dezvoltă propriile acţiuni politice în organizaţie în funcţie de poziţia lor de putere şi oficială în organizaţie. În acest sens, anumite studii evidenţiau (Ennes şi McFarlin, 2003) că managerii din departamentele de resurse umane, datorită faptului că aceste departamente nu deţin poziţii centrale în organizaţie (poziţii cu putere mare în organizaţii), vor folosii tactici şi activităţi mult mai indirecte şi subtile pentru a influenţa pe alţii decât managerii din cadrul compartimentelor financiare. Aceştia din urmă, datorită faptului că departamentul are o mare putere în organizaţie, vor fi tentaţi să folosească acţiuni şi abordări de influenţare directă a persoanelor.

În final, vom amintii metodele şi tehnicile necesare pentru creşterea puterii în organizaţie, respectiv tacticile politice pentru folosirea puterii.

Pentru creşterea puterii în organizaţie, managerii pot utiliza următoarele acţiuni:

1. Asumarea şi implicarea în domeniile de incertitudine. Orice sursă de putere individuală sau departamentală se leagă de identificarea aspectelor şi domeniilor de incertitudine şi eliminarea sau rezolvarea lor. Acest lucru necesită implicare şi asumarea unor răspunderi şi decizii din partea managerilor. Identificarea şi rezolvarea incertitudinilor de către manageri sau departamente conferă acestora o poziţie de putere în relaţie cu alte departamente sau manageri (experienţa şi expertiza câştigată prin rezolvarea incertitudinii, conferă un avantaj de putere în raport cu alţii).

2. Crearea de dependenţe. Dependenţele sunt o altă sursă de putere. Atunci când organizaţia depinde de un departament, din punct de vedere al informaţiilor, cunoştinţele şi abilităţile deţinute, acel departament va avea o putere legitimă asupra restului departamentelor. Această putere poate fi crescută prin creare de obligaţii. În general, oamenii care primesc anumite favoruri sunt obligaţi, mai devreme sau mai târziu, să returneze aceste favoruri sau obligaţii (de multe ori sub o altă monedă).

Principiul reciprocităţii,din anumite puncte de vedere, constituie elementul cheie în procesul de influenţare în organizaţii. Atunci când un manager face o favoare subalternilor sau colegilor lui, aceştia, mai devreme sau mai târziu, vor fi nevoiţi sau obligaţi, în funcţie de situaţie, de a "întoarce" favorurile primite de la el.

3. Generarea de resurse. Resursele vor rămâne tot timpul un element esenţial în supravieţuirea organizaţiei. Departamentele care acumulează sau generează resurse, ca mai apoi să le furnizeze organizaţiei sub formă de bani, informaţii sau materiale au un nivel de putere ridicat. De exemplu, departamentele de marketing/vânzări vor avea în sectorul firmelor industriale o poziţie mare de putere,deoarece ele aduc sau generează bani pentru organizaţie. De asemenea, într-o universitate, departamentele care obţin şi generează fonduri de finanţare pentru organizaţie (număr mare de locuri cu taxă ocupate de studenţi, grand-uri şi fonduri de cercetare, proiecte de cercetare, fonduri atrase de la diferiţi contributorii externi etc.) vor fi avea o poziţie ridicată de putere.

Folosirea puterii în organizaţie necesită atât abilităţi speciale cât şi o dorinţă de a o folosii. Mulţi manageri iau decizii prin intermediul proceselor politice deoarece procesul raţional de luare a deciziilor nu se poate aplica (din diferite motive - incertitudinea şi nivelul dezacordurilor şi al conflictelor este foarte mare). Tacticile politice folosite pentru utilizare puterii includ următoarele:

1. Construirea de coaliţii şi dezvoltare de reţele de socializare. Managerii eficienţi dezvoltă relaţii pozitive în rândul organizaţiei, ei consumând o mare parte a timpului lor vorbind cu angajaţi, încercând să asculte şi să înţeleagă ce au de spus aceştia, construind coaliţii şi alianţe mutuale benefice tuturor părţilor implicate. Pe de altă parte, studiile de specialitate evidenţiau faptul că abilitatea managerului de a socializa, respectiv de a construi reţele de socializare în organizaţie are un impact pozitiv asupra percepţiei angajaţilor vis-a-vis de eficienţa managerului (capacitatea acestuia de a conduce, a lua decizii şi de a rezolva problemele organizaţiei). Un aspect important în construirea de reţele sociale o constituie coptorea în aceste reţele a angajaţilor disidenţi sau nemulţumiţi.

2. Numirea în posturile sau funcţiile cheie din organizaţie a oamenilor loiali. Asigurarea posturilor cheie cu angajaţi loiali asigură, pe de o parte, reducerea surselor de conflict şi acceptarea mult mai uşor a influenţei managerului în vederea implementării de diferite decizii sau obiective. Pe de altă parte, angajaţii loiali au să fie, frecvent, de acord cu opiniile cel căruia le este loial, au să execută fără sa pună sub semnul îndoielii deciziile şi comenzile date de acesta.

3. Controlul premiselor decizionale. Această tactică presupune crearea de constrângeri şi limitări privitoare la procesul decizionale pentru alte persoane (angajaţi). Un exemplu de constrângeri legate de procesului decizional este introducerea pe agenta unei întâlniri sau şedinţe de lucru numai a unor anumite subiecte şi probleme (introducerea voită numai a unor anumite subiecte care urmează a fi discutate).

4. Folosirea prerogativelor legitime şi cele de specialist. Managerii pot avea o influenţă mare numai în domeniile în care le sunt recunoscute, de către angajaţi, competenţele formale şi profesionalismul. Cu alte cuvinte, managerul are o influenţă acolo unde se pricepe şi are o legitimitate formală acordată de organizaţie.

5. Discuţia şi confruntarea directă. De multe ori, managerii dacă nu întreabă nu primesc răspunsuri din propria iniţiativă a angajatului. Un proces de comunicare, în care atât managerul şi subordonaţii pot discuta direct, fără ocolişuri sau frică problemele apărute, conduce la o mai bună gestionare a conflictelor şi a modului de înţelegere şi rezolvare a problemelor apărute.

Bibliografie:

1. Richard L. Draft, Understanding the Theory and Design of Organizations, South-Western CENGAGE Learning, 2010;

2. Lee G. Bolman, Terrence E. Deal, Reframing Organization: Artistry, Choice and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass, 1991;

3. Afzalur Rahim, "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations", Human Relation, 1985, p.81-98;

3. Clayton T. Alderfed, Ken K. Smith, "Studying Intergroup Relations Imbedded in Organization", Administrative Science Quarterly, 27, 1982, p.35-65;

4. W. Graham Astley, Paramijit S. Sachdeva, "Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis", Academy of Management Review, 9, 1984, p.104-113;

5. Gerald R. Salancik, Jeffrey Pfeffer, "The Base and Use of Power in Organizational Decision-Making: The Case of the University", Administrative Science Quarterly, 19, 1974, p.453-473;

6. Ran Lachman, "Power from What? A Reexamination of Its Relationships with Structural Conditions", Administrative Science Quarterly, 34, 1989, p. 231-251;

7. Dan L. Madison, Robert W. Allen, Lyman W. Porter, Patricia A. Renwick, Broston T. Mayer, "Organizational Politics: An Exploration of Managers` Perception", Human Relations, 33, 1980, p.79-100;

8. John Voyer, "Coercive Organizational Politics and Organizational Outcomes: An Interpretive Study", Organization Science, 1(5), 1994, p.72-85;

9. Gerald R.Ferris, Darren C. Treadway, Pamela L,Perrewe, Robyn L. Bouer, Ceasar Douglas, Sean Lux, "Political Skill in Organizations", Journal of Management, June, 2007, p.290-320;

10. Harvey G. Ennes, Dean B. McFarlin, "When Executives Influence Peers, Does Function Matter?", Human Resource Management, 2(4), 2003, p.125-142

CAP. 6 CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ

6.1. DEFINIRI ŞI ASPECTE GENERALE

Nu există o definiţie unanim acceptată de specialişti în ceea ce priveşte conceptul de „cultură organizaţională”. La modul general, cultura organizaţională se defineşte ca fiind ”valorile dominante împărtăşite (îmbrăţişate) de organizaţie”(Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, 1982); sau „filosofia care ghidează comportamentul şi activitatea unei organizaţii prin intermediul angajaţilor şi clienţilor săi” (R.T. Pascale, A.G. Athos, 1981). Alţi specialişti consideră cultura organizaţională ca fiind credinţele şi asumpţiile de bază care sunt împărtăşite de membrii organizaţiei” (M. Bower, 1966). În orice organizaţie există anumite modele de credinţe, simboluri, ritualuri, mituri şi practici care evoluează de-a lungul timpului într-o organizaţie. Acestea, la rândul lor, promovează şi creează o înţelegere şi o abordare unanim acceptată, în rândul membrilor organizaţie, privitor la scopurile şi obiectivele organizaţiei, precum şi cu privire la modul în care acestea trebuie atinse. Fără aceste înţelegeri şi abordări comune implementarea şi promovarea diferitelor modele comportamentale din organizaţie nu ar fi posibile. Mai mult decât atâta, cultura organizaţională nu se referă numai la acţiunile prezente din organizaţie, ci se reflectă şi asupra activităţilor din viitor. În acest sens, trebuie remarcat faptul că cultura organizaţională constituie principalul mecanism de trasare a comportamentului viitorilor angajaţi.

Cultura organizaţională reprezintă ceva nescris, neobservabil dar făcând parte din organizaţie. Toţi angajaţii participă la menţinerea sau perpetuarea culturii în organizaţie. Cultura organizaţională devine vizibilă atunci când un manager încearcă să implementeze noi strategii sau politici care vin în contradicţie cu normele şi valorile de bază ale culturii (confruntarea cu puterea culturii organizaţionale). Anumiţi specialişti (W. Jack Duncan,1989) consideră că cultura organizaţională este un set de valori, norme, credinţe de ghidare şi înţelesuri care sunt împărtăşite de membrii unei organizaţii şi transmise (predate) noilor membri ca mod de gândire, acţiune şi comportament.

Specialistul Edgar Schein consideră că „cultura organizaţională este un model de asumpţii de bază (fundamentale) pe care un grup (angajaţi) le-a inventat, descoperit sau dezvoltat, prin învăţare, pentru a rezolva problemele apărute vis-a-vis de adaptarea externă a organizaţiei şi/sau integrarea internă a membrilor grupului. Aceste asumpţii au funcţionat îndeajuns de bine pentru a fi considerate valide şi demne de a fi transmise noilor membrii vi-a-vis de modul în care ei trebuie să perceapă, gândească şi să se raporteze la aceste probleme” (Edgar Schein, 1984). Definiţia lui Schein subliniază un aspect important privitor la cultura organizaţională şi anume rolul credinţelor şi asumpţiilor. În general, asumpţiile şi credinţele pot fi definite ca fiind forme şi construcţii mentale care ne determină să considerăm ce este real şi ce este realitatea. De asemenea, asumpţiile şi credinţele afectează major modul în care noi interpretăm diferite evenimente şi acţiuni, respectiv modul nostru de raportate vis-a-vis de diferitele evenimente sau acţiuni. De multe ori, asumpţiile şi

credinţele sunt acceptate ca ceva adevărat şi valid, rareori fiind evaluate sau puse sub semnul întrebării.

Din anumit punct de vedere, mulţi dintre noi nu coştientizează clar care ne sunt asumpţiile şi credinţele fundamentale. În multe cazuri devenim conştienţi de acestea numai atunci când ne mutăm într-un sistem social diferit, cum ar fi o ţară sau companie nouă, şi unde propriile noastre asumpţii şi credinţe nu reprezintă pentru angajaţi ceva dominat. Acolo unde o populaţie împărtăşeşte acelaşi credinţe şi asumpţii comunicarea este mai facilă iar controlul asupra lor devine mai uşor. Aceste lucruri se întâmplă prin furnizarea de seturi comune de valori care facilitează, aşa cum am mai menţionat, o înţelegere comună a lucrurilor de în rândul membrilor unei colectivităţi.

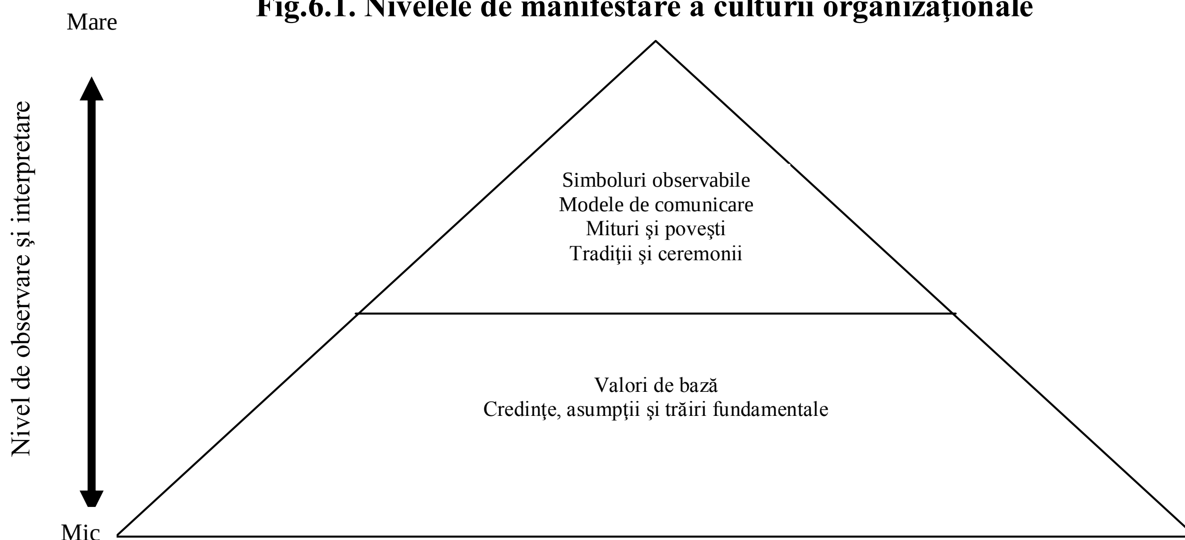
Astfel, se formează o identitate colectivă care permit acestora să lucreze împreună. Pe de altă parte, orice cultură organizaţională se caracterizează, din perspectiva valori şi norme comportamentale, prin 2 tipuri de valori şi anume (M. Rokeach, 1992):

(1) valorile terminale (finale) - care se referă la finalităţile dorite sau la rezultatele pe care oamenii doresc să se producă şi atingă. Exemplu de valori terminale: atingerea unui anumit nivel al calităţii sau performanţei, atenuarea unor situaţii şi stări de sărăcie, furnizarea de ajutoare pentru oamenii cu dizabilităţi etc.

(2) valorile instrumentale - se referă la modelele dorite de comportament. Exemple de valori instrumentale: standarde şi criterii privind o anumită conduită comportamentală în organizaţie, criterii şi standarde profesionale, norme privind o anumită atitudine legată de muncă sau colaborare în cadrul organizaţiei (normele aici au un înţeles legat de standardele şi criteriile de atitudine şi comportamentale care sunt acceptate de un grup de oameni).

Nu în ultimul trebuie amintit faptul că orice cultură organizaţională se manifestă pe 2 mari nivele şi anume: nivelul observabil şi nivelul de mai puţin observabil al culturii (fig.6.1).

Fig.6.1. Nivelele de manifestare a culturii organizaţionale



(Adaptare după:Robbins S., Barnewll N., Organization Theory: Concepts and Cases, Prentice Hall, 2006)

6.2. IMPORTANŢA ŞI SCOPURILE CULTURII ORGANIZAŢIONALE

Mulţi specialişti consideră cultura organizaţională ca având 2 mari funcţii critice pentru organizaţie şi anume (R. L. Daft):

1. Constituie principalul mecanism de integrare a membrilor organizaţiei, aspect important deoarece îi ajută pe aceştia să înveţe şi să ştie cum să se raporteze şi relaţioneze cu alte persoane ("cum" şi cu "cine" trebuie să comunice şi să colaboreze).

De altfel, integrarea internă înseamnă că membrii organizaţiei dezvoltă o "identitate colectivă" care ajută ca aceştia să lucreze mai eficient împreună.

Cultura organizaţională este aceia care "ghidează" , zi de zi, comportamentul şi relaţiile de muncă între angajaţi, De asemenea, cultura organizaţională este cea care determină, în organizaţie, modul în care membrii comunică şi conlucrează, statutul şi nivelul de putere a fiecărui membru, respectiv care comportamente şi conduite sunt acceptate şi care respinse.

2. Constituie unul dintre mecanismele care ajută organizaţia să se adapteze la mediul extern. Cultura organizaţională, prin faptul că impune şi promovează anumite comportamente, ajută la "ghidarea" zilnică a activităţilor membrilor organizaţiei pentru ca ei să îşi atingă eficient şi eficace scopurile şi obiectivele pe care le au de atins. Acest lucru, evident, ajută organizaţia să se apere (contracareze efectul negativ generat) şi/sau să profite (maximizeze anumite oportunităţi apărute) de diferiţi factori de mediu externi. O cultură organizaţională implementată corect care să promoveze acele valori care ajută organizaţia să îşi atingă obiectivele, determină major atât creşterea performanţelor, cât şi gradul de adaptabilitate.

Pe de altă parte, trebuie menţionat că cultura organizaţională nu trebuie privită numai ca ceva legat de un simplu instrument managerial destinat integrării interne a membrilor organizaţiei, respectiv destinat scopurilor de adaptare la mediul extern.

Anumiţi specialişti consideră că cultura organizaţională oferă membrilor ei o identitate organizaţională (Clifford Geertz, 1973).

Astfel, cultura organizaţională conferă sau ajută la satisfacerea "necesităţii umane de afiliere". În acest sens, cultura organizaţională furnizează sensul şi fundamentul pentru apartenenţa ca membru într-o organizaţie a unui individ. Aderarea unui individ ca şi membru într-o organizaţie nu trebuie să aibă neapărat o conotaţie mercantilă (profit financiar sau material), deoarece sunt personale pentru care calitatea şi statutul de membru, într-o anumită organizaţie, conferă un înţeles şi o semnificaţie de a exista şi trăi.

De exemplu: Organizaţiile religioase, organizaţiile antrenate în activităţi de protecţia naturii (de tip "green pace"), organizaţiile filantropice sau de caritate, au o mare semnificaţie simbolică pentru membrii lor. În multe cazuri, membrii acestor organizaţii sunt fericiţi să îşi ofere serviciile lor

gratuit (să facă parte din organizaţie în mod voluntar), deoarece ei se identifică extrem de mult cu scopurile şi obiectivele fundamentale promovate de acestea.

Nu în ultimul rând, în lipsa unor norme şi regulamente scrise sau politici, cultura organizaţională ghidează sau reglementează modul de luare a deciziei în organizaţie (L. Mallak, 2001).

6.3. INTERPRETAREA CULTURII ORGANIZAŢIONALE

Identificarea şi interpretarea culturii organizaţionale presupune, în primul rând, o interferenţă personală (individuală) cu aspectele observabile ale culturii. Dacă pentru o organizaţie o anumită ceremonie are o anumită semnificaţie, pentru o altă organizaţie aceiaşi ceremonie are o altă semnificaţie. Prin urmare, pentru a înţelege şi interpreta o anumită cultură organizaţională comportă o muncă de detectiv, iar de multe ori trebuie apelat la persoanele din interiorul organizaţiei.

Cele mai importante aspecte legate de cultura organizaţională sunt cele de următoarele:

1. Ritualuri şi ceremonii;
2. Poveşti şi mituri;
3. Simboluri;
4. Relaţiile de putere;
5. Structurile organizaţionale;
6. Sistemul de control;

1. Ritualuri şi ceremonii

Valorile promovate de o cultura organizaţională poate fi identificat, frecvent, în ritualuri şi ceremonii, respectiv în modul de elaborare şi planificare a activităţilor care se derulează cu ocazia diferitelor evenimente sau situaţii. Managerii apelează la ritualuri şi ceremonii pentru a oferii exemple cu caracter dramatic (importante) feritor la care sunt valorile organizaţiei (valorile fundamentale promovate). Ritualurile şi ceremoniile se pot definii ca fiind situaţii şi evenimente speciale care au ca drept scop întărirea şi consolidarea diferitelor valori speciale. Pe de altă parte, aceste evenimente creează o puternică adeziune în rândul oameni (angajaţi) legat de valorile şi înţelesurile care sunt împărtăşite în organizaţie, validează şi celebrează diferiţi eroi care simbolizează cele mai importante credinţe şi activităţi (Terence E. Deal, Allan Kennedy, 1983).

De exemplu: multe organizaţii au un anumit ritual legat de integrare a noilor membri cu scopul de a facilita o tranziţie mai uşoară a acestora în organizaţie, să creeaze şi să consolideze o relaţie mai strânsă între aceştia şi restul angajaţilor.

2. Poveşti şi mituri.

Poveştile sunt naraţiuni bazate pe evenimente şi personaje reale care circulă în rândul angajaţilor şi care povestesc sau transmit anumite informaţii importante despre organizaţie noilor membrii veniţi în organizaţie. Multe poveşti sunt legate de eroii organizaţiei care au servit sau servesc ca modele sau idealuri ale normelor şi valorilor culturale (norme de conduită şi comportament). Unele poveşti sunt considerate legende deoarece evenimentele au un caracter istoric si pline de ficţiune. Mituri sunt şi ele poveşti şi naraţiuni care sunt descriu valorile şi credinţele

organizaţiei, dar care au un caracter ficţiune mul mai profund în comparaţie cu poveştile (nu sunt susţinute de fapte reale). Scopul principal al poveştilor şi miturilor este de a transmite şi „ţine în viaţă” valorile şi credinţele organizaţiei.

Exemplu de poveşti şi mituri: persoanele noi angajate la firma ABC, frecvent, au auzit o poveste legată de un agent de securitate care s-a legat, într-o dimineaţă, de unul dintre managerii generali ai firmei, în sensul că nu la lăsat pe acesta să intră în clădire deoarece nu avea la el legitimaţia de intrare, cu toate că toată lumea (inclusiv agentul de securitate) îl cunoşteau. Pentru acest gest agentul de pază nu numai că nu a fost dat afară ci a primit şi o recompensă. Prin faptul că acest incident este povestit noilor membrii din organizaţie, practic se transmite şi se evidenţiază (se subliniază) importanţa pe care trebuie să o dai respectării normelor şi regulamentelor, respectiv faptul că toţi trebuie să respecte acelaşi norme şi regulamente indiferent de poziţia ierarhică din organizaţie. Practic, aceste sunt valorile promovate de poveste: respectarea de către toţi membri organizaţiei a normelor şi regulamentelor indiferent de poziţia ierarhică.

3. Simboluri

Alt instrument de interpretare şi promovare a culturii organizaţionale sunt simbolurile. Un simbol este un lucru care reprezintă ceva sau pe cineva. Din un anumit punct de vedere, ceremoniile, poveştile şi ritualurile sunt toate nişte simboluri deoarece ele simbolizează, în definitiv, valori. Alte simboluri pot fi: diferite obiectele fizice expuse în organizaţie, modul de aranjare şi a birourilor şi mobilierului etc. În această categorie intră de asemenea uniformele, insignele sau medaliile. De exemplu: o decoraţie militară primită în război de către o persoană este, în fond, un simbol. Decoraţia în sine nu are pre multă valoare fiind de multe ori un obiect confecţionat din tablă de metal. În schimb, valoarea reală a decoraţiei constă în faptul că arată celor din jur că cel căruia i-a fost decernată decoraţia este un erou.

De asemenea uniformele purtate de poliţişti sunt tot nişte simboluri care au rolul de a transmite lumii că cel care poartă uniforma aparţine unei organizaţii destinate a veghea la respectarea legii, respectiv are o conduită morală şi etică.

4. Structura organizaţională

Un alt element care reflectă cultura organizaţională o constituie modul în care organizaţia este structurată. Modul în care departamentele şi oameni sunt aranjaţi în organizaţie, gradul de flexibilitate şi autonomie pe care în au angajaţii pot spune multe despre valorile culturale promovate în cadrul organizaţiei.

De exemplu: în multe firma şeful compartimentului să în aceiaşi încăpere cu subalternii. Acest lucru denotă că organizaţia promovează ca şi valoare culturală colaborarea şi legăturile dintre membrii organizaţiei, respectiv o mai mică apropiere a şefilor cu subalterni lor.

5. Relaţiile de putere

În orice organizaţie există relaţii de putere. Aceste relaţii pot fi relaţii de putere formale sau informale. În acest sens, sunt organizaţii care promovează, ca şi valori culturale, relaţii de putere formale bazate în special pe competenţe ierarhice. În schimb sunt organizaţii care promovează relaţii de putere informale bazate pe profesionalismul şi experienţa angajaţilor sau modul lor de comportare.

De asemenea, în funcţie de valorile culturale promovate din punct de vedere al relaţiilor de putere existente în organizaţie, poţi identificare care sunt persoanele sau departamentele cele mai influente.

De exemplu: sunt organizaţii în care angajaţii mănâncă separat în funcţie de poziţia lor ierarhică (de putere). Astfel, angajaţii de la baza ierarhiei organizaţie (muncitorii necalificaţi) mănâncă la locul de muncă, angajaţii de rând, managerii şi personalul din eşalonul de mijloc decizional servesc masa la cantina organizaţiei, iar managerii generali sau din vârful ierarhiei servesc masa la restaurantul organizaţiei.

Prin urmare, facilităţile pentru servirea mesei în organizaţie este un semnal clar vis-a-vis de cum este distribuită puterea în organizaţie, cine are mai multă putere sau mai puţină putere în organizaţie.

6.4. TIPOLOGIA CLUTURII ORGANIZAŢIONALE

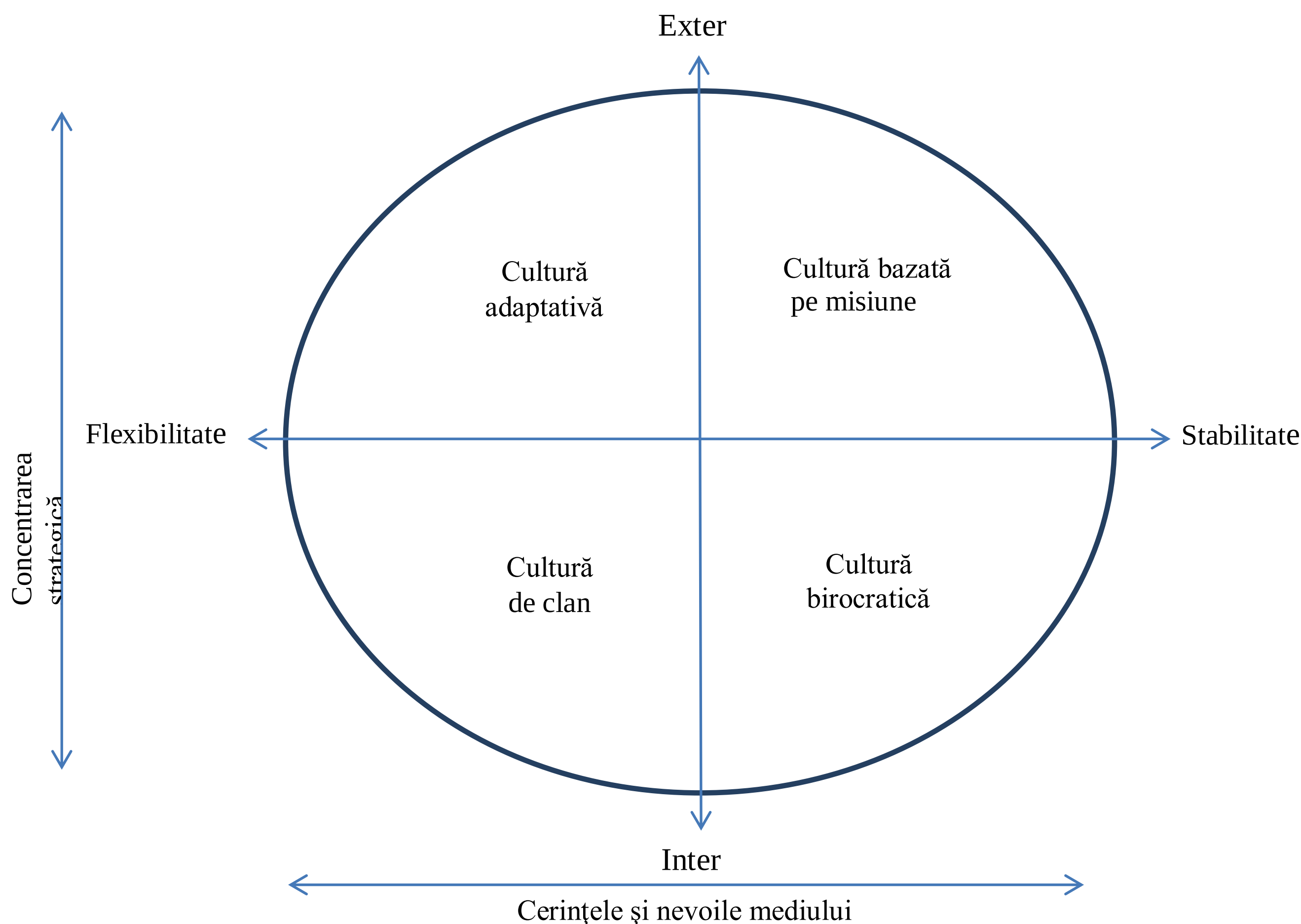
De-a lungul timpului s-a încercat să se clasifice cultura organizaţionale după diferitele ei caracteristici, după diferite dimensiuni, cu toate că este extrem de dificil de clasificat o astfel de cultură (deoarece nu poţi să evaluezi decât aspectele vizibile şi observabile ale culturi organizaţionale).

O clasificare extrem de folosită în literatura de specialitate este clasificarea propusă de Daniel D. Danison (1990). În acest sens, pentru clasificarea culturilor organizaţionale, el ia în considerare 2 mari dimensiuni şi anume:

1. măsura (gradul) în care mediul competitiv reclamă flexibilitate sau stabilitate;
2. măsura în care concentrarea pe strategia organizaţiei este internă sau externă.

Din perspectiva celor 2 dimensiuni, Daniel D. Danison identifică 4 tipuri de culturi organizaţionale (fig.6.2.). Această clasificare ia în considerare modul în care sunt alineate valorile culturii organizaţionale, strategiile şi structura organizaţională, precum şi influenţa factorilor de mediu. Aceste 4 categorii de culturi pot devenii culturi puternice de succes în funcţie de cerinţele şi nevoile mediului şi modul de abordare a strategiilor

Fig.6.2. Tipurile de cultură organizaţională după Daniel D. Danison



Adaptare: Daniel R. Denison, Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York: Wiley, 1990, p.11-15

1. Cultura adaptativă

Acest tip de cultură se caracterizează prin faptul că strategiile organizaţiei se concentrează pe mediul extern, abordare organizaţie faţă de mediu este o abordare flexibilă şi adaptabilă care încercă să satisfacă cerinţele clienţilor.

Acest tip de cultură încurajează acele valori antreprenoriale, normele şi credinţele care susţin şi dezvoltă capacitatea organizaţiei de adaptare a ei în funcţie de cerinţele mediului (capacitatea organizaţiei de a converti semnalele venite din mediul exterior comportamentale organizaţionale ca răspuns la influenţele mediului).

Interesant este că acest tip de cultură reacţionează la schimbările mediului prin crearea unor schimbări necesare creează adaptării ei la mediu. Inovarea, creativitatea şi asumarea riscului sunt valori fundamentale promovate de cultura organizaţională.

2. Cultura bazată pe misiune

Pentru o organizaţie care se concentrează pe deservirea unui anumit tip specific de clienţi, în care mediul extern nu se caracterizează prin schimbări rapide este mai potrivit adoptarea culturii orientată spre misiune. Acest tip de cultură se caracterizează prin faptul că pune accent pe viziuni clare legate de scopurile şi obiectivele care trebuie îndeplinite de organizaţie cum ar fi: creşterea vânzărilor, creşterea productivităţii, creşterea cotei de piaţă şi a profiturilor, creşterea volumului de produse fabricate etc.

În organizaţiile care adoptă o astfel de cultură, angajaţii for fi responsabilizaţi individual pentru atingerea unui nivel specific de performanţă, îndeplinirea obiectivelor şi nivelului de performanţă fiind, întotdeauna, bonificat sau recompensat. Managerii vor trasa sau controla comportamentele angajaţilor prin transmiterea şi comunicarea acestora clar şi precis a obiectivelor şi misiunilor pe care organizaţia îşi propune să le îndeplinească în viitor.

Datorită faptului că mediu extern este stabil, managerii pot transpune viziunilor lor în obiective şi scopuri măsurabile, iar fiecare dintre angajaţii organizaţiei pot fi evaluaţi în funcţie de gradul în care ei ating aceste obiective.

De remarcat faptul că profesionalismul, ambiţia şi tenacitatea, dorinţa de implicare, promovarea şi recompensarea pe base de performanţe, sunt valorile cheie a culturii organizaţionale orientate spre misiune.

3. Cultura de clan

O cultură organizaţională de tip clan se concentrează preponderent pe implicarea, participarea şi angajamentul în comun a angajaţilor pentru a face faţă provocărilor generate frecventele schimbări de mediu. Comparativ cu alte tipuri de culturi organizaţionale, acest tip se concentrează cel mai mult pe satisfacerea sau îndeplinirea nevoilor angajaţilor, că şi cale pentru atingerea unor performanţe

înalte. Implicarea şi participarea, în acest caz, creează un sens puternic de responsabilitate şi apartenenţă, aspecte care contribuie la apariţia unui angajament ridicat din partea angajaţilor.

Într-o cultură de tip clan, valorile culturale promovate sunt legate de grija şi atenţia acordată angajaţilor de către organizaţie, respectiv că membrii organizaţiei au tot ce le trebuie pentru a fi satisfăcuţi, pornind de la idea că un angajat satisfăcut şi mulţumit este şi productiv.

Majoritatea firmelor de modă şi vestimentaţie, agenţii de publicitate şi vânzări cu amănuntul, adoptă, frecvent, un astfel de cultură. Acest lucru poate fi explicat prin faptul că acest tip de cultură asigură o mai bună coeziune şi adeziune între angajaţi fără diminuarea libertăţilor şi iniţiativelor lor de exprimare creativă, manifestare sau acţiune. De altfel, acest tip de cultură se potriveşte pentru organizaţiile care acţionează în medii extern turbulente.

4. Cultură de tip birocratic

Cultura de tip birocratic este un tip de cultură care este orientată spre aspectele interne ale organizaţiei (mediul intern), mediul extern organizaţiei fiind destul de stabil. Acest tip de cultură promovează şi susţine abordări metodologice legate de activităţile şi procesele interne din organizaţie. Practic, valorile culturale sunt legate de normele, regulile şi procedurile după care se ghidează organizaţia. În acest sens, cultura birocratică va susţine şi promova, în organizaţie, implementarea şi dezvoltarea unui forme a sistemului birocratic.

În plus faţă de valorile pozitive pentru organizaţie, de tipul: "colaborarea între angajaţi" sau "munca în echipă", simbolurile, eroi şi ceremoniile din cadrul acestui tip de cultură, au rolul de a promova valori care sunt legate de perpetuarea unor tradiţii sau respectarea unor politici reguli şi practici în organizaţie.

Nu în ultimul rând, trebuie amintit faptul că acest tip de cultură se întâlneşte, preponderent, în toate organizaţiile şi instituţiile publice.

Specialistul Geert Hofstede (1996), deşi nu a oferit un model în accepţiunea curentă a acestui termen, a identificat 5 dimensiuni după care se poate identifica o cultură organizaţională. Fiecare dintre cele 5 dimensiuni constituie, în fond, o axă (un interval continuu) care este mărginită la ambele capete de anumite forme ale dimensiuni care se situează în opoziţie. Cele 5 dimensiuni (intervale continue) luate de Hofstede în considerare sunt:

1. Dimensiune individualist/colectivism (individualism vs. colectivism);
2. Dimensiunea privind distanţa (gradul de apropiere) puterii;
3.Dimensiunea privind gradul de evitare a incertitudinii (ridicat vs. scăzut);
4. Dimensiunea privind caracterul masculin/feminin (masculinitate vs. feminitate);
5. Dimensiunea privind orizontul de timp a orientărilor/abordărilor (orientarea pe termen lung vs. orientarea spre termen scurt).

1. Dimensiune individualist/colectivism (individualism vs. colectivism)

Această dimensiune se referă la raporturile individului (angajatului) cu restul oamenilor (restul angajaţilor). Anumite organizaţii apreciază individualismul ca o valoare pozitivă, altele promovează colectivismul (opusul individualismului).

În organizaţii în care predomină individualismul, legăturile dintre angajaţi săi sunt reduse. În organizaţie, se consideră normal, ca şi cutumă sau tradiţie, ca fiecare să-şi urmărească în special propriile interese, indivizilor (angajaţilor) acordându-li-se o mare libertate de alegere a direcţiilor şi activităţilor.

În schimb, într-o organizaţie în care primează valorile legate de colectivism (de grup), angajaţii şi grupurile de angajaţi conlucrează şi cooperează frecvent între ei, iau în comun decizii, participă în comun la diferite acţiuni şi activităţi. În general, în organizaţiile care promovează colectivismul,ca şi valori culturale, acţiunile personalul iau în considerare interesele celorlalţi sau ale grupului din care fac parte.

De asemenea, în timp ce în organizaţiile care promovează individualismul cuvântul "EU" predomină în abordări şi comportamente, în organizaţiile care promovează colectivismul cuvântul "NOI" este considerat o abordare normală şi firească.

În organizaţiile cu o cultură care promovează colectivismul se pune accentul extrem de mult pe apartenenţa la organizaţie (sau grup), crearea sentimentului că angajaţii aparţii organizaţiei, dezvoltarea în rândul membrilor organizaţiei a sentimentului că ei sunt componentă activă şi importantă în organizaţiei (fără de care organizaţia moare).

În schimb, în organizaţiile care promovează individualismul, identitatea este centrată pe individ, se pune accent pe iniţiativă şi realizare individuală în detrimentul colaborării, se încurajează o anumită independenţă "afectivă" a indivizilor faţă de organizaţie.

2. Dimensiunea privind distanţa (gradul de apropiere) puterii

Această dimensiune este o transpunerea, la nivel de organizaţie, a elementelor de distanţă sau apropiere a putere ce se manifestă la nivel de ţară (evident la nivelul organizaţiei această dimensiune are o altă conotaţie).

În acest sens, o societate care încercă să reducă cât mai mult inegalităţile legate de putere, repartiţia resurselor şi bogăţiilor, este considerată ca posedând o cultură cu distanţa puterii reduse. În schimb, o altă societate ca instituţionalizează o diferenţă şi distribuţie inegală ridicată privitor la putere, repartiţia resurselor şi bogăţiilor, şi care nu încercă să le diminueze, este considerată ca având o cultură cu o distanţă a puterii mare.

Dimensiune legată de distanţa puterii la nivel de organizaţie ia în considerare gradul de centralizare a autorităţii, procesul de coordonare şi luare a deciziilor, nivelul libertăţilor decizionale ale subalternilor, intensitatea relaţiilor ce se manifestă între subalterni şi şefi. Astfel, în organizaţiile

unde cadrele de conducere deţin puterea fără a o deroga (chiar şi parţial) subalternilor; unde există un grad ridicat de centralizare (lipsa libertăţilor de acţiune şi decizie) în organizaţie; unde procesul decizional este unilateral fără acceptul consultărilor; unde stil de conducere autoritar; unde nivelul de încredere şi colaborare între şef şi subalternii lui este redus, cultura organizaţională se caracterizează prin o distanţă mare a puterii. În schimb, în organizaţiile cu un grad redus de distanţă a puterii, managerii vor promova o reducere a distanţei ierarhice faţă de subalterni, preferând să colaboreze şi să îi implice pe aceştia în procesele majore de luare a deciziei (sau derogări sau transferuri parţiale de responsabilităţi de la şefi la subalterni).

3.Dimensiunea privind gradul de evitare a incertitudinii (ridicat vs. scăzut)

A 3 dimensiune se referă la modul în care organizaţiile privesc şi tratează incertitudinile. Orice organizaţie, în definitiv, se confruntă în activităţile lor cu diferite incertitudini, şi încercă, pe cât se poate, să le evite. Cu toate aceste, nu toate organizaţiile încearcă să evite incertitudinile în acelaşi grad. În acest sens, sunt organizaţii care încercă să evite într-un grad ridicat incertitudinile şi sunt organizaţii care au un grad scăzut de evitarea incertitudine.

În organizaţii cu o puternică evitare a riscului, stabilirea de reguli şi reglementări ale activităţilor sunt, în fapt, modalităţi concrete prin care acestea îşi propun să lupte cu incertitudinea.

De asemenea, managementul din organizaţiile cu un grad ridicat de evitarea incertitudinilor este orientat spre activităţi de previzionare (activităţi legate de prevederea şi identificarea de probleme în viitor pentru a face posibilă din timp rezolvarea lor) şi planificare pentru a reduce riscul apariţiei de incertitudini.

În schimb, în organizaţiile cu un grad mic de evitare a incertitudinii activităţile de planificare strategică, previziune şi planificare, control şi coordonarea proceselor nu sunt bine definite, activităţile, în general, atât de conducere cât şi de execuţie fiind extrem de ambiguă.

Mai jos am redat câteva dintre caracteristicile acestei dimensiuni (tabelul 6.1)

Tabelul 6.1. Caracteristicile organizaţiilor cu un grad redus şi ridicat de evitarea incertitudinilor

Grad redus de evitarea incertitudinilor	Grad redus de evitarea incertitudinilor
Incertitudinea este inerentă în viaţă, trebuie acceptată relativ uşor, fiecare zi trebuie "luată" aşa cum se derulează	Incertitudinea este inerentă în viaţă, dar trebuie percepută ca o ameninţare continuă cu care trebuie şa te lupţi
Timpul este considerat ca ne având nici o valoare	Timpul însemnă bani
Stresuri uşoare şi mai puţin intense	Stresuri şi anxietăţi mari şi extrem de intense
Munca intensă nu este considerată o virtute	Disponibilitate pentru munca intensă este o condiţie importantă pentru supravieţuire
Comportamentul agresiv este respins	Comportamentul agresiv este acceptat
Se pune accent pe relativism şi empirism	Se manifestă o puternică necesitate pentru lucruri

	şi aspecte standardizate sau reglementate
Se consideră normal să apelezi la cât mai puţine reguli cu putinţă	Se consideră normal şi necesar existenţa de reglementări şi reguli scrise
Managementul orientat spre sarcină	Managementul orientat spre rezultate
Se exercită preponderent funcţia managerială de comandă	Se exercită preponderent funcţiile manageriale de previziune, planificare strategică şi control

4. Dimensiunea privind caracterul masculin/feminin (masculinitate vs. feminitate)

Această dimensiune are în vedere modul de comportament al organizaţiei după caracterul masculin/feminin. Sunt organizaţii care au un comportament masculin şi sunt organizaţii care au un comportament feminin.

Organizaţiile de tip masculin tind să pună accent pe valori cum ar fi subordonarea, respectarea strictă a unor reguli, indiferenţa faţă de alţii, abordări dominante şi pe poziţii de forţă, alegerea confruntărilor directe.

De asemenea organizaţiile de tip masculin frecvent asumă diferite riscuri iar cât dau greş nu îşi recunosc (asumă) vina.

În schimb, organizaţiile de tip feminist, valorile dominante se referă la cooperarea între oameni, conservarea mediului şi al resurselor, stabilitate şi armonie, orientat spre aprobarea celor oropsiţi sau umiliţi. În general, organizaţiile feministe promovează o viziune mai idilică vis-a-vis de viaţă şi cea ce trebuie să însemne frumos.

Cu toate aceste, organizaţiile de tip feminist nu îşi asumă riscuri dar nici greşeli.

Mai jos sunt prezentate principalele caracteristici din punct de vede al acestei dimensiuni (tabelul 6.2.)

Tabelul 6.2. Caracteristicile organizaţiilor de tip feminitate/masculinitate

Organizaţii feministe	Organizaţii masculine
Bărbaţii nu ar trebui să domine, ei ar trebui să îşi asume rolurile de "pălmaşi".	Bărbaţii sunt cei care domină şi creează lucrurile cele mai măreţe şi spectaculoase. Femeile trebuie să se supună bărbaţilor
Ar trebui ca cele 2 sexe să fie reprezentate egal	Bărbaţii ar trebui să domine
Calitatea vieţii este importantă	Performanţa este cea ce contează în viaţă
Caracter mai împăciuitor	Caracter mai dominant de impunere a propriei viziuni
Munceşti pentru a trăi	Trăieşti pentru a muncii
Oamenii şi mediile sunt importante	Bani şi bunurile sunt importante
Interdependenţa constituie un ideal	Independenţa constituie un ideal
Serviciile asigură motivarea	Ambiţia reprezintă forţa motrice a acţiunii
Se manifestă simpatie pentru cei "necăjiţi"	Se manifestă admiraţie faţă de realizatorii de succes
Ce este mic şi lent reprezintă "frumosul"	Ce este mare şi rapid reprezintă "frumosul"
Nu prea se asumă riscuri	Frecvent se asumă riscuri
Când greşesc nu îşi asumă greşeala	Când greşesc nu îşi asumă greşeala

Preferă confruntări indirecte	Preferă confruntări directe
Dezamorsarea conflictelor prin mediere	Dezamorsarea conflictelor prin impunerea

În plan managerial, predominanţa dimensiunii de masculinitate sau feminitate se reflectă, după unii autori (Ovidiu Nicolescu, 2005) în special în modul de exercitate a funcţiei de previziune, antrenare şi organizare. Abordarea managerială tinde să fie autoritară, iar subordonarea ierarhică litera de lege în organizaţii.

Astfel, în cazul preponderenţei masculinităţii, managerii tind să promoveze cu prioritate strategii şi politici ofensive, agresive focalizate asupra exploatării oportunităţilor oferite de mediul ambiant. În schimb, în organizaţiile în care predomină feminitatea se utilizează adesea strategii centrate pe firmă, mai puţin ofensive, respectiv implementarea treptată a strategiilor şi politicilor, în viziune "step by step" (pas cu pas), toate acestea fiind caracterizate de un dinamism echilibrat.

În aceste organizaţii se realizează frecvent un echilibru între ierarhie şi cooperare, problemele climatului de muncă şi relaţiile dintre angajaţii fiind tratate cu maximă prioritate. Managementul este, preponderent, de tip democratic,rolul şi importanţa managerilor fiind moderate.

5. Dimensiunea privind orizontul de timp a orientărilor/abordărilor (orientarea pe termen lung vs. orientarea spre termen scurt).

Orientarea pe termen lung se caracterizează prin perseverenţă, organizarea relaţiilor pe baza de documente organizatorice şi supervizarea funcţionării acestora şi nu în ultimul rând promovarea abordărilor privind "cumpătarea şi deţinerea sentimentului de ruşine" (Ovidiu Nicolescu, 2005).

În schimb, orientarea pe termen scurt se manifestă prin: accent pe siguranţă şi stabilitate, respect faţă de tradiţie şi reciprocitate în saluturi,favoruri şi cadouri.

Mai jos sunt redate principalele caracteristici ale celor 2 orientări

Tabelul 6.2. Caracteristicile orientărilor pe termen scurt şi lung

Termen scurt	Termen lung
Respect pronunţat faţă de tradiţii	Adaptarea tradiţiilor la contextul modern
Respectarea obligaţiilor sociale şi a statutului, indiferent de preţ	Respectarea obligaţiilor sociale şi a statutului, între anumite limite
Cotă mică de economisire a resurselor, reflectată în funduri reduse pentru investiţii	Chibzuială în cheltuirea banilor şi resurselor, reflectată în fonduri mari pentru investiţii
Oamenii aşteaptă să obţină rapid rezultate	Oamenii manifestă perseverenţă în obţinerea de rezultate pe termen lung

6.5. RELAŢIA DINTRE CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ ŞI MANAGEMENT

Indiscutabil, există un rol al managerului vis-a-vis de cultura organizaţională. În acest sens, rolul managerului este de a implementa, menţine, dezvolta sau schimba cultura organizaţională din cadrul organizaţie, după cum consideră el, astfel încât organizaţia să devină extrem de eficienţă şi să işi atingă cu succes obiectivele şi scopurile propuse. Cu alte cuvinte, rolul managerului vis-a-vis de cultura organizaţională este să o domine şi să o administreze nu să se lase dominat.

Fondatorii organizaţiei şi primi ei manageri, în mod tradiţional, au un impact major legat de implementarea şi stabilirea culturii organizaţionale (fundamentarea culturii organizaţionale). În mod normal, ei stabilesc, primii, viziunile şi misiunile legate de organizaţiei (pe care organizaţia le are). Ei nu sunt constrânşi de nici un precedent ideologic sau legat de moştenirea unei tradiţii pentru stabilirea viziunilor şi obiectivelor. În multe cazuri, managerii care conduc de la început noua organizaţie sunt oameni lipsiţi de prejudecăţi şi plini de creativitate vizionară cu privire la: "care" sunt scopurile şi obiectivele organizaţiei, "ce" trebuie ea să facă, respectiv "cum" trebuie ea să acţioneze. De altfel, mărimea mică a organizaţiei, aflată la început, facilitează impunerea viziunilor fondatorilor (primii managerii ai organizaţiei) asupra tuturor membrilor organizaţiei. De asemenea, datorită faptului că fondatorii (primii managerii ai organizaţiei) au propriile lor idei originale vis-a-vis de organizaţie, este evident că au şi o anumită preferinţă sau înclinaţie pentru anumite moduri de a implementa şi transpune aceste idei. Astfel, cultura organizaţională rezultă sau se naşte din interacţiunea dintre preferinţele fondatorilor (primii manageri), asumpţii şi cea ce primi membrii ai organizaţiei, angajaţi de fondatori, au învăţat şi descoperit din experienţa lor. (Edgar Schein, 1983).

De asemenea, legat de cultura organizaţională, un alt rolul managerilor este de a susţine, menţine sau dezvolta acest tip de cultură. În acest sens, odată apărută şi stabilită cultura organizaţională în organizaţie, rolul managerilor este să se folosească de 4 forţe (cu caracter de instrument) pentru susţinerea acesteia. Aceste 4 forţe care menţin în viaţă o cultură organizaţională sunt (Yoash Wiener, 1988):

1. Procesul de selecţie a angajaţilor - În mod normal, procesul de selecţie a angajaţilor are ca scop identificarea, selectarea şi angajarea celor mai pregătiţi indivizi pentru o anumită activitate. În schimb, de multe ori, managerii iau în considerare în angajarea unui individ nu numai nivelul de pregătire deţinut de candidaţi, dar şi anumite aspecte care ar facilita integrarea mai rapidă a acestor în organizaţie (aderarea mai rapidă la cultura organizaţională). În acest sens, managerii vor căuta să angajeze indivizi care au valori şi credinţe comune cu organizaţia (împărtăşesc acelaşi credinţe şi valori), respectiv pot adera mai rapid la cultura organizaţională (pot fi asimilaţi mai rapid din punct de vedere al culturii organizaţionale);

2. Acţiunile managerilor de vârf - managerii din vârful ierarhiei organizaţiei au o influenţă simbolică asupra organizaţiei. Acţiunile şi atitudinea managerilor generali, managerilor executivi, managerii de

departamente, sunt îndeaproape observate de restul membrilor organizaţiei pentru a identifica care sunt comportamentele acceptate în organizaţie, respectiv care sunt modalităţile şi abordările acceptate de rezolvare a organizaţiei. De exemplu: în multe organizaţii managerul executiv (sau managerul general) este văzut, de toţi angajaţii, ca fiind persoana care defineşte şi stabileşte modalităţile de rezolvare a problemelor. De asemenea, managerul executiv (sau managerul general) are o influenţă majoră vis-a-vis de deciziile privind persoanele angajate în organizaţie sau privind persoanele care sunt date afară din organizaţie (inclusiv motivul pentru care ei sunt daţi afară). Practic, toţi angajaţii de la nivelele ierarhice medii şi superioare ale organizaţiei sunt aleşi şi angajaţi numai cu aprobarea managerului executiv (sau managerului general). Aceste alegeri, reflectă şi evidenţiază, întotdeauna, tipul de cultură promovat de aceştia;

3. Socializarea - Oricât de bine pregătiţi sunt indivizii nou angajaţi, ei nu sunt pe deplin integraţi in cultura organizaţională. Astfel, organizaţia pentru a ajuta noi membrii să se integreze mai uşor în organizaţie, respectiv să adere şi să adopte mai uşor cultura organizaţională, apelează la un proces numit socializare. În general, procesul de socializare poate fi un proces formal sau informal. Procesul de socializare formal constă în anumite discuţii, întâlniri şi cursuri de pregătire şi introducere cu noi membrii veniţi în organizaţie. Aceste activităţi au menirea de a oferii noilor angajaţi o înţelegerea asupra a ceea ce se întâmplă în organizaţie; care sunt aşteptările şi pretenţiile legate de ei; cum trebuie să se comporte şi cum trebuie să se îmbrace; ce trebuie să respecte; alte informaţii legate de locul de muncă sau clienţi. Pe de altă parte, în multe organizaţii socializarea presupune, un program de mentoring (stabilirea unei relaţii profesionale, sociale şi spirituale de tip profesor - elev (mentor-ucenic), între noul angajat şi un angajat mai vechi);

4. Fo*losirea corespunzătoare a recompenselor şi pedepselor* - modul de aplicare a recompenselor şi a pedepselor în cadrul unei organizaţii trimit un mesaj puternic angajaţilor. Angajaţii, în general, tacit şi fără să o arate, observă cam toate evenimente care se întâmplă în jurul lor. Toate evenimentele legate de angajarea sau concedierea unui individ, "cine" dintre angajaţi este promovat şi pentru "ce", "care" rezultate şi "ce" acţiuni sunt acceptate şi încurajează, nu fac altceva decât să de-a semnale angajaţilor vis-a-vis de modul sau tipul de comportament promovat de organizaţie;

Una dintre problemele legate de administrarea culturii organizaţionale este legată de schimbarea acestui tip de cultură. Un element important pentru atingerea unui nivel ridicat de eficienţă, îl constituie gradul ridicat de aliniere şi congruenţă dintre cultura organizaţională şi cerinţele impuse de mediul ambiant al organizaţiei. Cum, în general, mediul organizaţiei se schimbă frecvent şi cultura organizaţională trebui schimbată, (pentru a se adapta, potrivii şi alinia mai bine cu mediul organizaţiei). Dar apare o întrebare: poate cultura organizaţională să fie schimbată?

Aşa cum încercam să explic mai sus, cultura organizaţională are o mare influenţă asupra angajaţilor. Pe de o parte, cultura organizaţională are o influenţă asupra aspectelor vizibile şi

măsurabile ce ţin de comportamentul şi performanţele angajaţilor. Pe de altă parte, cultura organizaţională operează la un nivel extrem de adânc mental, în sensul că această cultură oferă angajaţilor sensul înţelegerii lucrurilor din organizaţie (nivelul de valori şi credinţe). Datorită faptului că cultura organizaţională este adânc înrădăcinată adânc în personalităţile angajaţilor, credinţele şi valorile lor, este foarte greu acesta să fie schimbată. Este mult mai simplu, pentru un manager, să introducă şi să schimbă tehnologia de producţie, să construiască şi sa schimbe un buget, decât să schimbe cultura organizaţională. Există multe cazuri în care cultura organizaţională nu aparţine managerilor, în întregime, ci aparţine angajaţilor din subordine lor. În multe cazuri, managerii au numai un rol în crearea culturii, restul angajaţilor fiind cei care şi-au adus ce mai mare contribuţie la creionarea şi implementarea caracteristicilor culturii. Există tendinţa şi tentaţia ca să tratezi, ca şi manager, cultura organizaţională ca ceva dat, un dat (lucru) care aparţine numai factorilor de conducere, fără să iei în considerare că şi alţii au o contribuţie majoră la acel lucru. Cum fiecare angajat, într-o mai mare sau mică măsură, are contribuţia sa la construirea, dezvoltarea sau promovarea culturii (după caz), rezistenţa acestora la schimbare este extrem de mare (rezistenţa la schimbare fiind văzută ca o opoziţie la schimbare), aspect care contribuie ca orice încercare de schimbare a culturii să eşueze. Un alt aspect care contribuie ca un astfel de cultură să fie greu schimbată. Din anumite puncte de vedere, multe aspecte ale culturii organizaţionale sunt ori greu de observat, ori greu de interpretat sau înţeles. Aceste lucruri constituie o problemă pentru manager, în sensul că aceştia le este dificil să schimbe ceva care nu pot înţelege sau interpreta sau au un caracter intangibil (nematerial).

Există anumiţi factori şi circumstanţa care pot influenţa şi determina schimbările culturii organizaţionale. Rolul managerilor, pe de o parte, pentru a uşura procesul de schimbare a culturii organizaţionale, este să se folosească de aceşti factori sau conjuncturi. În general, factorii care contribuie (ajută) la schimbarea culturii organizaţionale sunt:

1. Crizele dramatice prin care trece organizaţia;
2. Declinul lent şi pe termen lung a organizaţiei;
3. Schimbare abordărilor la nivel de lider de vârf în organizaţie;
4. Vârsta şi etapa ciclului de viată a organizaţiei;
5. Mărimea organizaţiei;
6. Nivelul de putere a culturii prezente;
7. Absenţa sau prezenţa diferitelor subculturi;

Ca şi modalităţi de schimbare a culturii organizaţionale, managerii, de multe ori, preferă să se concentreze pe schimbarea comportamentului angajaţilor, decât pe schimbarea valorilor (mergând de la asumpţia că schimbarea comportamentală este mai simplă şi poate produce o schimbare a valorilor - lucru dovedit de multe ori ca fiind ceva fals). Pe de altă parte, schimbările de succes a culturilor

organizaţionale au avut, totdeauna, o abordare şi o modalitate de schimbare multidimensională: schimbarea organizaţională s-a concentrat pe un număr de variabile organizaţionale cheie care la rândul lor au susţinut şi promovat schimbarea. Aceste variabile includ schimbări în structura organizaţiei, organizarea procesuală şi structurală a organizaţie, mod de acordare a recompenselor, activităţi de tip şedinţe, mese rotunde cu întreg personalul organizaţie, schimbări de manageri sau de lideri pe diferite nivele ierarhice, schimbări în rândul personalului de execuţie angajat.

Cele mai importante şi eficiente tehnici de schimbare a culturii organizaţionale, pe care le are la dispoziţie un manager sunt (Stephen P. Robbins, Neil Barnwell, 2006):

1. Aplicarea unui stil de conducere (leadership) ferm, clar şi puternic;
2. Căutarea şi găsirea de suport politic (crearea de grupuri de suporteri);
3. Schimbări în poziţii cheie ale organizaţiei;
4. Implementarea schimbărilor de structură, sau organizare procesuală şi structurală;
5. Evitarea abordărilor care conduc la fenomenul "nu mai vezi ansamblu lucrurilor, deoarece eşti pierdut şi încleştat în detaliu";
6. Dezolarea şi promovarea simţului de a avea răbdare;
7. Apelarea la manageri profesionişti (care au abilităţile necesare de a fi un bun manager pentru diferite niveluri ierarhice);

Bibbliografie:

1. Terrence E. Deal şi Allan A. Kennedy, Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporative Live, Reading, MA: Addison-Wesley, 1982;
2. R.T. Pascale şi A.G. Athos, The Art of Japanese Management, New York: Simon & Schuster, 1981;
3. Marvin Bower, The Will to Manage, New York: McGraw-Hill, 1966;
4. Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadearship, San Francisco: Jossey-Bass, 1985;
5. M. Rokeach, The Nature of Human Values, New York: Free Press,1992;
6. Clifford Geertz, Interpretation of Cultures, New York: Basic Books, 1973;
7. W. Jack Duncan, "Organizational Culture: "Getting a Fix" on an Elusive Concept", Academy of Management Executive, no.3, 1989, p.229-236;
8. Larry Mallak, "Understanding and Changing Your Organization's Culture", Industrial Management, March-April, 2001, p.18-24;
9. Terence E. Deal şi Allan A. Kennedy, "Culture: A New Look through Old Lenses", Journal of Applied Behavioral Science, no.19, 1983, p.498-505;
10. Daniel R. Denison, Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York: Wiley, 1990;

11. Richard L.Daft, Understanding the Theory and Design of Organizations, South-Western, CENGAGE Learning, 2010;

12. Geert Hofstede, Managementul structurilor multiculturale, Bucureşti: Editura Economică, 1996;

13. Ovidiu Nicolescu, *MANAGEMENT COMPARAT, Uniunea Europeană, Japonia şi S.U.A*., Bucureşti: Editura Economică, 2006;

14. Stephen P. Robbins şi Neil Barnwell, Organization Theory, Concepts and Cases, Person Education Australia, 2006;

15. Edgar Schein,” The Role of the Founder in Creating Organizational Culture ", Organizational Dynamics, Summer, 1983, p.13-28;

16. Yoash Wiener, "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance", Academy of Management Review, October, 1988, p.541-543;

17. W. Gibb Dyer Jr., Strategies for Managing Change, Reading, MA: Addison-Wesley, 1994

18. Paul Bate, Strategies for Cultural Change, Oxford: Butterworth Heinemann, 1995;

19. Caren Siehl, "After the Founder: An Opportunity to Manage Culture", in Peter Frost et al, eds, Organizational Culture, Beverly Hills, Ca: Sage Publications, 1985, p.139.

CAP.7 LIDER (LEADERSHIP) ŞI ECHIPA (MUNCA ÎN ECHIPĂ)

7.1. LEADERSHIP

Nu există un domeniul aşa de puternic discutat, atât între specialişti cât şi între practicieni, aşa cum este domeniul leadership-lui. Indiferent dacă vorbim de o organizaţie militară, de o organizaţie politică, o organizaţie mare sau mică, o instituţie publică sau privată, modul de conducere, respectiv modul de comportament al liderului contează extrem de mult.

Atitudinea şi comportamentul liderilor joacă un rol important în trasarea şi promovarea atitudinilor subalternilor (angajaţilor), atitudini legate de satisfacţia în muncă sau angajamentul pentru o anumită acţiune.

Comportamentele de lider diferă, la modul general, în funcţie de caracteristicile individuale (personale) ale liderului, respectiv în funcţie de cerinţele grupului (subalternilor) sau de situaţia organizaţională.

Din punct de vedere conceptual există o diferenţă între management şi leadership,chiar dacă această diferenţă nu este prea vizibilă sau prea bine delimitată.

La modul general, prin leadership se înţelege abilitatea unei persoane (sau grup de persoane) de a influenţa un grup de oameni în vederea atingerii unor obiective (Daft, Marcic, 2009).

O altă definiţie al leadership-ul consideră acest concept ca fiind "acţiunea prin care o persoană determină un grup de oameni să îl urmeze benevol şi cu entuziasm în realizarea unor obiective".

Indiferent de tipul de definiţie, conceptul de leadership presupune implicarea unor anumite elemente şi anume: (1) o persoană pe post de lider (cel care conduce) (2) un grup de oameni care execută sarcinile şi comenzile liderului (3) un proces de influenţare, prin care liderul determină grupul de oameni să îl urmeze şi să execute ordinele lui.

Condiţiile de mediu în care liderul îşi desfăşoară activitatea determină care dintre tipurile şi stilurile de leadership poate fi cel mai eficient, respectiv care tip de lider este admirat de societate. Condiţiile de muncă, tehnologice, economice, sociale, culturale joacă, tot timpul, un rol important în alegerea tipului de lider. În acest sens, în ultimul deceniu o influenţă majoră vis-a-vis de stilul de leadreship îl joacă nivelul de turbulenţă şi nesiguranţă (incertitudine) a mediului organizaţional. Dificultăţile economice şi morale, concurenţa tot mai acerbă între companii, lipsa unor măsuri de echilibrarea a diferenţelor sociale în rândul claselor sociale, lipsa de stabilitate şi transparenţă legislativă, schimbări extrem de rapide a tehnologiei, schimbări în statutul diferitelor clase de angajaţi, au contribuit la transformarea şi schimbarea modului de a privii şi gândii leadership-ul.

Un interes particular, pentru zilele noastre, îl constituie abordarea post-eroică a liderului. Această abordare a leadership-ului se concentrează pe acţiunile subtile, nevăzute şi nerecompensate pe care adevăraţii lideri le efectuează în fiecare zi (Badaracco, 2003).

Această abordare, la modul general, nu se concentrează pe celebrarea acţiunilor măreţe ale liderilor (pe aspectele de erou ale liderului).

De-a lungul anilor 1980 şi 1990, liderul de succes era sinonim sau egal cu indivizii care efectua numai acţiuni răsunătoare şi măreţe, persoanele cu o mare personalitate, cu un nivel ridicat de mândriei şi vanitate, cu un simţ de posesiune ridicat şi cu un puternic ego.

În contrast, abordarea post-eroică a liderului consideră că caracteristica principală a unui lider de succes este nivelul de umilinţă şi modestie. Un lider umil şi modest este un lider nepretenţios care nu manifestă un grad ridicat de aroganţă sau mândrie. Liderii modeşti şi umili nu au pretenţii să fie în centrul atenţiei, centrul discuţiilor sau în centrul a tuturor acţiunilor. Liderii modeşti şi umili construiesc echipe de muncă şi organizaţii prin un nivel de devotament ridicat mai mult pentru alţii şi mai puţin pentru el. De altfel, acest tip de lider, se va dedica, tot timpul, să fie suport pentru restul membrilor grupului, respectiv orientat atât spre atingerea obiectivelor cât şi spre asigurarea nevoilor individuale ale grupului. De multe ori, acest tip de liderul va alege să comunice şi să interacţioneze cu toţi membrii echipei,decât să îşi impună propria personalitate.

7.2. ECHIPA (MUNCA ÎN ECHIPĂ)

7.2.1. Definiţia echipei (team)

Pentru multe organizaţii munca în echipe constituie un mare succes, succes care include creşterea productivităţii, îmbunătăţirea calităţii produselor şi nu în ultimul rând creşterea nivelului de creativitate, inovare în rândul angajaţilor.

Pe de altă parte, munca în echipă poate conduce, în anumite circumstanţe, la creşterea satisfacţiei în muncă a angajaţilor. În acest sens, studii recente întreprinse în Australia (Scott Thurm, 2005), au evidenţiat faptul că munca în echipă are beneficii atât pentru angajaţii cât şi pentru organizaţie.

Încă de la început atragem atenţia, că simpla organizare a angajaţilor în echipe nu garantează o creştere a eficienţei şi a beneficiilor legate de organizaţie. În acest sens, datoria şi sarcina managerilor este să creeze şi să dezvolte acele condiţii şi procese (activităţi) care conduc sau permit echipei să fie de succes.

Din punct de vedere conceptual, prin echipă (team) se înţelege o uniune de 2 sau mai multe persoane care interacţionează şi îşi coordonează propriile munci şi activităţi pentru atingerea sau îndeplinirea unor obiective sau scopuri (Larson şi LaFasto,1989). Această definiţie evidenţiază 2 aspecte legate de echipă, şi anume:

1. echipa este formată din 2 sau mai multe persoane;
2. echipa presupune o interacţiune şi coordonare, regulată, între persoane (între membrii echipei);
3. persoanele din echipă (membrii echipei) au şi împărtăşesc acelaşi obiective şi scopuri de îndeplinit;

Deşi la modul general, echipa este un grup de oameni, termenii de "echipă" şi "grup" rareori sunt folosiţi interschimbabili (fig.7.2.1).

De exemplu: un muncitor, un profesor, un antrenor şi un medic puşi împreună pot forma un grup, dar nu şi o echipă.

Fig.7.2.1. Diferenţele dintre echipă şi grup de persoane

Grup de persoane	Echipă de angajaţi
Are desemnat un lider bine definit din punct de vedere al prerogativelor şi puterii deţinute	Conducerea este împărţită sau se face prin rotaţie, poziţia de lider nu este aşa de bine definită
Orientare spre responsabilizarea individului	Orientarea spre responsabilizarea grupului
Orientat spre scopuri şi obiective de interes personal	Orientat spre obiective şi viziuni de interes de grup
Orientare spre realizarea de sarcini individuale	Orientare spre realizarea de sarcini de grup
Produse şi servicii executate individual	Produse şi servicii executate de grup
Măsurarea eficienţei prin metode mai degrabă indirecte - influenţa şi aportul personal la atingerea	Măsurarea eficienţei prin metode mai degrabă directe - evaluarea muncii colectivului echipei

obiectivelor afacerii (performanţe financiare)	
Discuţii, decizii şi activităţi delegate la nivel de indivizi	Discuţii, decizii şi activităţi împărtăşite de echipă (la care participă toată sau o parte din echipă)

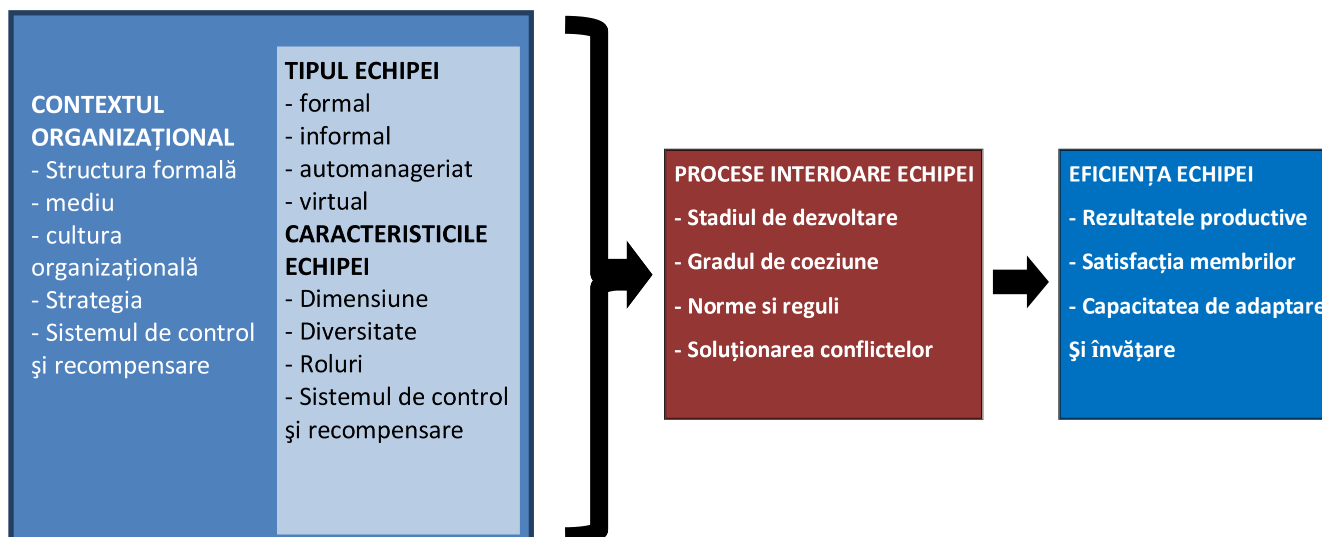
(Adaptare: John R.Katzenbach şi Douglas K.Smith, "The Discipline of Teams", Hardvard Business Reviw (Martie-Aprilie), 1995, p.111-120

Prin urmare, prin "echipă" nu se desemnează un alte termen sau cuvânt pentru "grup". Aşa cum aminteam, echipa însemnă scopuri şi obiective comune, iar responsabilitatea este colectivă.

7.2.2. Modelul explicativ al echipei

Eficienţa echipei şi munca de echipă este influenţată de o serie de factori, factori ilustraţi în figura de mai jos (fig.7.2.2.). În fapt, figura de mai jos reprezintă un model explicativ legat de modul în care diferiţi factori influenţează procesele interne din cadrul echipei, respectiv eficienţa echipei.

Fig.7.2.2. Aspectele care influenţează şi sunt influenţate de procesele interne ale echipei



(**Sursa**: Richard. L. Daft şi Dorothy. Marcic, Management, The New Workplace, South-Western, Cengace Leraning, 2009, p.591)

La modul general, eficienţa muncii în echipă (eficienţa echipei) se evidenţiază din perspectiva următoarelor aspecte :

(1) rezultatele productive echipei - acestea se referă la calitatea şi cantitatea „ieşirilor" (output) şi al rezultatelor (outcomes) nunciilor efectuate de echipă, în concordanţă cu nivelul de atingere a obiectivelor stabilite.

(2) Satisfacţia membrilor echipei – se referă la abilitatea echipei de a satisface într-un grad ridicat (a atinge un nivel ridicat) nevoile şi cerinţele individuale (personale) ale membrilor grupului. Satisfacţia membrilor echipei are o influenţa majoră asupra întregii echipe, deoarece un nivel ridicat de satisfacţie asigură menţinerea statutului de membru în echipă a indivizilor, respectiv asigură un nivel ridicat de angajare a acestora.

3) Capacitatea de adaptare şi învăţare – se referă la abilitatea echipei (membrilor echipei) de a asimila noi cunoştinţe, noi abilităţi şi noi îndemânări necesare efectuării mai eficienţe a sarcinilor şi activităţilor ce le au de îndeplinit. Această capacitate este importantă pentru echipă, deoarece modul de asimilare şi învăţare ajută echipa să se adapteze, să profite sau să se apere de noile ameninţări sau oportunităţi oferite de mediul exterior.

Unul dintre seturile de factori care influenţează eficienţa echipei sunt cei legaţi de contextul organizaţional, respectiv de structura formală a organizaţiei, de factorii de mediul exterior, de tipul şi tăria culturii organizaţionale existenţe, de sistemele de control şi recompensă implementate în organizaţie.

Un alt set de factori care influenţează eficienţa echipei sunt cei legaţi de caracteristicile echipei impuse de manager. În categoria caracteristicilor (caracteristicile echipei) intră: tipul echipei, structura echipei, compoziţia echipei. În fond, caracteristicile echipei sunt impuse de manager: el decide, de exemplu, când se creează echipa, cât timp va exista echipa, ce tip şi formă structurală va avea echipa, care vor fi membrii echipei.

În fapt, caracteristicile echipei, impuse de manager, influenţează procesele interne din echipă, procese care la rândul lor vor influenţa rezultatele şi satisfacţia membrilor echipei precum şi nivelul de contribuţie la gradul de adaptabilitate a organizaţiei la mediu.

Astfel, un bun manager de echipă (conducător de echipă) va fi preocupat şi va contribui, tot timpul, la dezvoltarea echipei, la creşterea gradului de coeziune, la dezamorsarea conflictelor, pentru a construi o echipă eficientă.

De asemenea, după anumiţi specialişti(Dora Lau şi Murnigham,1998), diversitatea echipei, din punct de vedere al genului şi etniei membrilor, abilităţile de cunoaştere a acestora şi atitudinile lor, au un impact extrem de semnificativ asupra eficienţei şi proceselor din interiorul echipei.

7.2.3. Tipologia echipei (tipuri de echipă)

În general, în organizaţii există mai multe tipuri de echipe. Cele mai frecvente moduri de clasificare a unei echipe se face ori în termeni structurali (creaţie sau structură ca parte a structurii formale a organizaţiei) ori în termen de eficienţă (creaţie sau structură informală pentru creşterea productivităţii, performanţelor şi participării (angajamentului) oamenilor la anumite activităţi).

Cele mai frecvente forme de echipă sunt:

A. Echipe informale - sunt echipe care nu au o structură formală bine definită în cadrul organizaţiei. De altfel, membrii echipei se constituie în echipă pentru a rezolva anumite probleme fără existenţa unei statul formal de membru (statul consfinţit prin regulamente şi proceduri) sau a unei structuri formale. În general, echipele informale se bazează extrem demult pe un nivel ridicat de profesionalismul (al membrilor), pretându-se pentru activităţi mai puţin formale sau standardizate

formal (de exemplu: echipa care operează pacienţi in spitale, echipa care realizează diferite filme cinematografice etc).

B. Echipele formale - create de organizaţii ca parte a structurii organizaţionale formale. Această clasă, se regăseşte sub 2 forme (forme care reprezintă relaţiile structurale pe verticală şi orizontală dintr-o organizaţie), şi anume:

1. echipe verticale - compuse din manageri şi/sau subalterni lor pe aceiaşi linie de comandă ierarhică. Acest tip de echipă se mai numeşte echipă funcţionale şi poate include 3 sau 4 nivele ierarhice. De asemenea, de multe ori o echipă verticală au o singură locaţie în organizaţie şi aparţin unui singur departament. De exemplu: într-un spital, asistentele medicale au alocat un spaţiu aparte numai pentru ele, ele aparţinând unui singur departament.

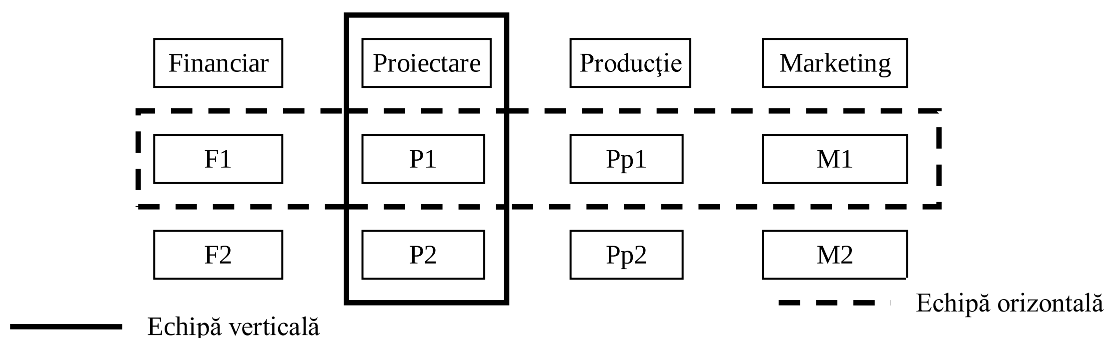
2. echipe orizontale - sunt compuse din angajaţi de la acelaşi nivel ierarhic dar proveniţi din diferite domenii de specialitate. O echipă orizontală se formează din persoane provenite de la diferite compartimente sau departamente, ale căror activităţi presupun acţiuni diverse şi specifice multe domenii de activitate (Owens T., 1989). De multe ori, dată realizate obiectivele echipa de desfiinţează, urmând ca fiecare membru al echipei să se întoarcă la departamentul de unde a plecat. Cele mai răspândite forme de echipe orizontale sunt:

a) Echipele interdepartamentale (interfuncţionale) - constituite din persoane din diferite departamente ale căror misiune este îndeplinirea unor obiective specifice care necesită activităţi specifice. Echipa interdepartamentală există până în momentul atingerii sau îndeplinirii obiectivelor. De exemplu: o echipă interdepartamentală se foloseşte pentru crearea unui nou produs, dezvoltarea calităţii serviciilor oferite de universităţi.

b) Comitete (comisii) - sunt echipe care au o viaţă mai lungă decât echipele interdepartamentale, şi pot exista, în anumite cazuri, ca părţi permanente ale structurii organizaţionale formale. În general, comisiile sunt alcătuite din reprezentanţi oficiali ai organizaţiei, numiţi mai mult pe cale formală (de către forul sau persoana tutelară) şi mai puţin pe performanţele lor profesionale((Larson şi LaFasto,1989). Scopul comisiilor este de a rezolva probleme sau îndeplinii obiective urgente care apar regulat. De exemplu: comisia sau comitetul de angajare a personalului, comisia de evaluare a studenţilor pentru acordarea acestora a titlurilor de licenţă sau master, comisia de înscriere şi admitere a candidaţilor0.

c) echipe cu scopuri speciale (echipele de proiect) - sunt echipe create asemănătoare echipelor interdepartamentale, dar al cărui scop este să rezolve o probleme stringente, probleme speciale care reclamă o abordare nouă şi care presupun activităţi, preponderent, creative şi inovative. Aceste echipe se numesc şi echipe de proiect, şi în comparaţie cu echipele interdepartamentale sunt mai puţin formale, respectiv structura şi munca se desfăşoară după mai puţine reguli, norme sau proceduri.

Fig.7.2.3. Echipele verticale şi orizontale într-o organizaţie



Ca parte a structurii organizaţionale orizontale echipele orizontale oferă următoarele avantaje:

- permit membrilor organizaţiei să schimbe mai bine informaţii;
- atingerea anumitor obiective este estrem de eficientă şi eficace;
- dezvoltarea procesului de creativitate şi apariţie de noi idei şi soluţii pentru problemele organizaţiei;
- dezvoltă performanţele angajaţilor (se pune în valoare mai bine profesionalismul angajaţilor).

C. Echipe autoconduse (autodirecţionate) - aceste echipe sunt echipe care singure se gestionează, administrează şi conduc, în virtutea unui autonomii acordată membrilor echipei de către managerii organizaţiei. Practic în aceste echipe nu există un manager adus din afară care să conducă, ci mai degrabă membrii echipei, de multe ori prin rotaţie, sunt delegaţi să conducă.

Există şi cazuri în care poziţia de manager nu este bine definită, deciziile manageriale fiind luate de întreg colectivul echipei. Ideea de bază şi scopul acestor echipe constă în creşterea implicării angajaţilor prin intermediul unor structuri care încurajează implicarea şi participarea acestora la procesul de luare a deciziei, autoresponsabilizarea angajaţilor pentru acţiunile şi deciziile efectuate (fără o intervenţie din afara a vreunui manager sau conducător).

Prin urmare, în echipele autoconduse (autodirecţionate), numai membrii echipei, şi nu managerul, vor fi responsabili pentru activităţile desfăşurate, vor lua decizii, vor rezolva problemele apărute, vor stabilii criterii şi vor monitoriza performanţele atinse de echipă, vor implica în modificarea şi schimbarea comportamentelor membrilor echipei, vor implementa proceduri şi norme de lucru şi conduită. Sunt echipe autoconduse care , practic, decid singure, fără o intervenţie din afară, în ceea ce priveşte: angajarea şi concedierea membrilor echipei, repartiţia sarcinilor şi activităţilor pe fiecare membru, distribuţia de resurse sau fonduri monetare în cadrul echipei. Ideea de a construi echipe autoconduse a pornit de constatarea companiilor că acordarea unei autonomii decizionale mari angajaţilor conduce la o eficientizare a modului de rezolvare a problemelor, respectiv la creşterea eficienţei şi productivităţii acestora (Shonk, 1992).

De altfel, studiile de specialitate evidenţiază faptul că echipele autoconduse permit angajaţilor să se simtă importanţi şi luaţi în considerare, permiţând acestora să vadă că munca lor reprezintă ceva

important, respectiv dezvoltă în sufletul şi mintea angajaţilor a unui sentiment de identificare (identitate) cu organizaţia (Wilson J.M, Wellings R.S., Byham C., George Jill, 1994). De remarcat că în această clasă întră şi echipele care se ocupă cu rezolvarea problemelor, aşa numitele "problem-solving team", echipe formate din angajaţi care sunt voluntari şi ale cărui scop este de a rezolva şi soluţia problemele apărute în organizaţie sau departamentul unde ei lucrează. Astfel, membrii echipei se întâlnesc şi discută în mod voluntar, fără a avea un şef sau un conducător oficial, despre măsurile de creşterea şi îmbunătăţirea calităţii, de creşterea eficienţei, de modul de rezolvare a altor probleme apărute.

Prin urmare, echipa autocondusă este o echipă formală, permanentă, care se caracterizează prin faptul că echipa este cea care este investită cu rolul de a lua decizii, aspect care conferă o libertate şi autonomie mare angajaţilor în rezolvarea problemelor, respectiv stabilirea modului de desfăşurarea a activităţilor.

7.2.4. Caracteristicile echipei

Una dintre preocupările managerului, vis-a-vis de echipă, este de proiecta echipa astfel încât aceasta să atingă un maxim de eficienţă şi productivitate. Cu alte cuvinte, rolul managerului este să stabilească, pentru echipă, acele caracteristici (dimensiuni organizaţionale) care asigură dinamismul, productivitatea şi eficienţa maximă. În categoria caracteristicilor echipei intră următoarele caracteristici:

1. Mărimea echipei - această caracteristică influenţează productivitatea şi performanţele echipei. Specialistul Ivan Steiner a evidenţiat că cea mai productivă şi eficientă echipă este formată din 4-6 membrii. De asemenea, el a evidenţiat faptul că includerea a mai mult de 6 persoane într-o echipă cauzează o descreştere a motivaţiei membrilor echipei, creşterea problemelor de coordonare, diminuarea productivităţii şi performanţelor. Problema numărului de persoane incluse într-o echipă, aparent este o sarcină uşoară. Pe de o parte, echipa trebuie să fie îndeajuns de mare pentru a încorpora diferite abilităţi şi depinderi necesare activităţilor care conduc la atingerea obiectivelor, respectiv să permită membrilor să îşi exprime părerea vis-a-vis de modul de rezolvare a unei probleme. Pe de altă parte, echipa trebuie să fie îndeajuns de mică pentru a permite membrilor ei să se simtă parte intimă a echipei, respectiv să permită o comunicare eficientă şi eficace. În general, orice creştere a mărimii echipei conduce la creşterea dificultăţilor de comunicare, interacţiune şi influenţă între membrii. Astfel, legat de mărimea unei echipe trebuie reţinut următoarele:

a. Echipele mici (2-6 membrii) au un grad ridicat de armonie şi înţelegere, iar schimbul de opinii şi păreri între membri echipei este extrem de mare. De asemenea, echipele mici rezolvă mult mai eficient problemele, în timp ce membrii acestor echipe au un grad ridicat de satisfacţie.

b. Echipele mari (de peste 10 membrii) tind să aibă diferenţe mari de opinie, respectiv tind să se structureze pe subgrupuri care intră, frecvent, întră în conflict. Comunicarea şi coordonarea, în aceste echipe, devin extrem de defectuoase şi dificile. Nu în ultimul rând, nivelul satisfacţiei şi a moralului membrilor acestor echipe tinde să fie scăzut. Datorită comunicării dificile, a nivelului de satisfacţie scăzut, productivitatea şi eficienţa echipei tinde să fie scăzută.

c. Cu cât mărimea echipei creşte cresc şi numărul membrilor "de umplutură". Termenul de "membrii de umplutură" se referă la acei membrii ai unei echipe care profită de beneficiile ce decurg din statutul de membru dar care nu participă şi nu contribuie cu nimica la munca echipei. Unul dintre exemplele clasice este legat de munca în comun a studenţilor pentru un efectuarea unei teme de seminar sau unui proiect. În acest caz există studenţi care deşi nu participă la munca echipei beneficiază de toate drepturile cuvenite tuturor membrilor echipei.

2. Diversitatea - este o altă caracteristică care influenţează productivitatea şi performanţele echipei. Deoarece echipa presupune şi reclamă o varietate mare de abilităţi, cunoştinţe şi experienţă pentru îndeplinirea obiectivelor, echipele heterogene sunt mai eficiente şi performante în raport cu echipele omogene. La modul general, studiile de specialitate vehiculează ideea că cu cât echipele sunt compuse mai divers cu atât acestea produc mai multe soluţii inovatoare de rezolvarea problemelor (Bavelas şi Barrett, 1976). În acest sens, diversitatea domeniile funcţionale de activitate, respectiv diversitatea în abilităţi, deprinderi, cunoştinţe şi mod de gândire, de cele mai multe ori, constituie surse de creativitate, creativitatea fiind un factor de influenţă pozitivă vis-a-vis de găsirea soluţiilor inovatoare pentru probleme. De asemenea, diversitatea rasială şi etnică poate fi un lucru pozitiv pentru echipă,cu toate că pe termen scurt aceste diversităţi conduc la o diminuare a eficienţei şi performanţei (datorită greutăţilor apărute vis-a-vis de comunicare, cultură mod de lucru).

3. Rolurile membrilor echipei - pentru ca echipa să fie de succes pe termen lung, ea trebuie structurată în aşa fel încât să satisfacă 2 cerinţe:

a. să menţină constant un nivel ridicat de mulţumire şi satisfacţie în rândul membrii echipei;

b. obiectivele să fie atinse într-un mod eficient şi eficace (echipa să aibă constat un nivel ridicat de performanţă.

Satisfacerea acestor 2 cerinţe, din punct de vedere al succesului, reclamă apariţia a 2 roluri în echipă şi anume (Tahl Raz,2003):

I. Rolul de specialist (pe diferite domenii şi sarcini)

Membrii echipei care îşi asumă şi joacă rolul de specialişti îşi consumă timpul şi energia pentru a ajuta echipa la atingerea obiectivelor. Rolul de specialist în echipă se caracterizează prin următoarele:

- Iniţiază idei - propun noi soluţii pentru rezolvarea problemei;

- Îşi exprimă opinia şi sugestiile,de multe ori pertinente, cu privire la diferite aspecte legate de activitatea echipei;
- Se informează şi informează la rândul lor restul membrilor echipei - caută informare cu privire la rezolvarea problemelor;
- Lucrează energic şi atrage după el şi pe alţi membrii în activităţile desfăşurare de el.

II. Rolul socioemoţional

Acest rol are menirea de a fi suport (menţinerea şi dezvoltarea) vis-a-vis de necesităţile şi cerinţele emoţionale şi de unitate socială ale membrilor echipei. Acest rol are o însemnătate ridicată în creşterea sau întărirea entităţii sociale ale echipei. Rolurile socioemoţionale se caracterizează prin următoarele:
- Încurajează - deşi nu vin cu idei noi privind rezolvarea problemei, ei încurajează echipa pentru găsirea de idei inovatoare asimilând aceste idei extrem de rapid;
- Armonizează - încercă să fie echilibraţi şi imparţiali şi să reconcilieze diferite conflicte dintre membrii echipei (de multe ori rolul aceste constituie puntea de legătură între diferiţi membrii ai echipei);
- Reduce tensiunile şi promovează compromisurile;
- Asigură un climat de muncă detensionat (asigură instaurarea bunei dispoziţii în rândul echipei.

În funcţie de cele cât de preponderent este un rol sau altul (unul dintre cele 2 roluri) echipele se pot împărţii în :
1. echipe orientate social - majoritatea membrilor echipei îşi asuma roluri socioemoţionale. Astfel, în aceste echipe membrii nu se critică şi nu sunt în dezacord unul cu celălalt, volumul şi intensitatea conflictelor este mică. Cu toate acestea, aceste echipe sunt neproductive, în sensul că preocuparea principală a echipei nu este realizarea obiectivele, ci mai degrabă menţinerea unui nivel ridicat de calm şi fericire în rândul membrilor echipei. Deşi membrii acestui tip de echipă sunt mulţumiţi şi satisfăcuţi, pe termen lung acesta nu rezistă;
2. echipe orientate spre realizarea sarcinilor - acest tip de echipă are preocupări îndreptate numai spre îndeplinirea obiectivelor, majoritatea membrilor echipei asumându-şi rolurile de specialişti. Aceste echipe sunt extrem de productive, pe termen scurs. Pe termen lung aceste echipe nu rezistă, deoarece preocupările pentru asigurarea suportului emoţional şi social pentru membrii echipei este redus (se ignoră cerinţele şi nevoile sociale şi emoţionale ale membrilor echipei).
3. echipe incompetente - echipe în care majoritatea membrilor echipei sunt de "umplutură", respectiv nu îşi asumă nici un rol, fie el de specialist fie socioemoţional. Aceste echipe au o viaţă extrem de scurtă, viaţa lor depinzând de apariţia unei mase critice a membrilor de "umplutură" (contribuţia la realizarea obiectivelor este minimală).

4. echipe eficiente - sunt echipele în care membrii ei îşi asumă atât roluri de specialişti, cât şi roluri socioemoţionale. Aceste echipe se mai numesc si echipe cu roluri duale şi au un nivel de eficienţă şi performanţă ridicat. De altfel, viaţa acestor echipe este mare, deoarece se asigură atât îndeplinirea obiectivelor dar şi satisfacerea cerinţelor şi nevoilor sociale şi emoţionale ale membrilor grupului.

Prin urmare, este important pentru manageri să îşi reamintească tot timpul faptul că o echipă eficientă şi eficace trebuie să aibă în componenţa sa oameni care îşi asumă atât roluri de specialişti, cât şi roluri socioemoţionale. Preocuparea socială, respectiv menţinerea unui climat detensionat, plin de umor şi cordialitate în rândul colectivului echipei este la fel de importantă ca şi preocupările spre realizarea obiectivelor. De asemenea, managerii trebuie să fie conştienţi de faptul că anumiţi oameni (membrii) le sunt potrivite unul dintre cele 2 roluri, respectiv lucrează mai bine dacă îşi asumă unul dintre cele 2 roluri; unii oameni au înclinaţii şi preocupări în zona socialului, în timp ce alţii au preocupări în zonele de specialitate.

7.2.4. Procese interne care influenţează echipei

Procesele interne care influenţează echipa sunt legate de acele aspecte care , în fond, influenţează legăturile interne şi dinamismul echipei. Pe de altă parte, aceste procese evoluează în timp (se schimă de-a lungul timpului), fiind influenţate de conducătorul echipei.

În categoria proceselor intern care influenţează echipă intră următoarele aspecte:

1. Stadiile de dezvoltare a echipei;
2. Coeziune echipei;
3. Normele şi regulile echipei;
4. Conflictele din interiorul echipei;

1. Stadiile de dezvoltare a echipei

Evident, orice echipă după creare evoluează şi se dezvoltă în diferite stadii. De altfel, echipa nou creată diferă de echipă ajunsă la stadiul de maturitate. De-a lungul timpului orice echipă, deoarece aceasta este un sistem deschis (care interacţionează cu mediul intern/extern), suferă schimbări şi procese de schimbare (Hyatt J., 1989). La început, respectiv la scurt timp de la crearea echipei, membrii echipei încercă să se cunoască unul cu celălalt, să îşi stabilească roluri şi reguli de comportament în echipă, să îşi împartă sarcini şi să îşi asume anumite activităţi. În felul acesta, fiecare membru al echipei devine, încetul cu încetul, parte din angrenajul echipei care conduce la realizarea obiectivelor. Provocarea pentru orice conducător (lider) de echipă este să înţeleagă stadiile de dezvoltare a echipei şi să decidă acţiuni care vin în sprijinul îmbunătăţirii funcţionării echipei. În acest sens, fiecare fază de dezvoltare a echipei are problemele specifice pe care liderul de echipă trebuie să le rezolve.

Din punct de vedere al stadiilor de dezvoltare, echipa poate parcurge 5 astfel de stadii şi anume:

A. Stadiul de formarea - este considerată perioada de început, perioadă de orientare, tatonare şi cunoaştere. În această etapă, membrii echipei tind să 'spargă gheaţa" vis-a-vis de comunicare şi stabilire de posibile prietenii. De asemenea, în această etapă membrii echipei văd care sunt comportamentele care sunt acceptate de alţi membrii. Incertitudinea în această etapă este mare, membrii echipei, în mod frecvent, acceptând orice fel sau tip de autoritate sau putere (indiferent că autoritatea sau puterea liderului echipei este formală sau informală). Membrii echipei sunt dependenţi de echipă până în momentul în care realizează şi conştientizează care sunt regulile de comportament şi conduită în echipă. Pe de altă aparte, în această fază membrii echipei au ca preocupare principală încercarea de a afla care sunt aşteptările legate de ei (ce aşteaptă echipa de la ei). De-a lungul perioadei de formare, managerii trebuie să acorde timp si libertate membrilor echipei pentru a se cunoaşte, informa şi stabilii contacte unul cu celalalt.

B. Stadiul de furtună - în acest stadiu apar la suprafaţă personalitatea individuală a membrilor echipei. Membrii echipei devin din ce în ce mai hotărâţi şi categorici în clarificarea rolurilor lor, precum şi al poziţiei lor în echipă. Această etapă este marcată prin conflicte şi dezacorduri. Membrii echipei, în încercarea de a obţine o poziţie mai avantajată sau de putere, respectiv pentru a se impune în faţa restului membrilor în echipă, generează aceste conflicte. De multe ori, membrii echipei pot fi în dezacord chiar cu misiunea şi obiectivele echipei. De multe ori, membrii echipei, pentru câştigarea respectului şi al poziţiei de putere apelează la tactici de aliere şi coaliţie împotriva altora. În această etapă se formează subgrupuri care intră în conflict, aspect care poate contribuii la ruperea şi distrugerea echipei. De altfel, conflictele în cadrul echipei este caracteristica de bază a acestei faze. De modul în care echipa ştie să dezamorseze conflictele, depinde mai departe dezvoltarea ei spre alte stadii. În timpul acestei faze, liderii echipei trebuie să încurajeze participarea fiecărui membru a; echipei. Astfel, membrilor echipei ar trebui să le fie permisă implicarea în discuţii şi dezbaterile echipei chiar dacă aceasta generează în conflicte sau dezacorduri, să fie încurajaţi să propună idei sau soluţii. Nu în ultimul rând, în această etapă membrii echipei trebuie încurajaţi să lucreze în echipă, respectiv să încerce să se adapteze şi să accepte şi personalitatea altor oameni din echipă.

C. Stadiul de normalizare - de-a lungul stadiului de normalizare conflictele încep a fi rezolvate şi dezamorsate, apărând din nou armonia şi unitatea în echipă. Apere un consens şi o acceptare legată de cine deţine puterea, cine este liderul, care sunt poziţiile ierarhice ale membrilor echipei. Cu alte cuvinte, fiecare membru ale echipei începe să accepte poziţia pe care o are în echipă, respectiv poziţiile ierarhice a restului membrilor. Această fază este de scurtă durată, managerii trebuind să se preocupe de dezvoltarea unităţii echipei, respectiv să ajute membrii echipei în a accepta valorile şi normele (regulile) echipei.

D. Stadiul de performanţă - acest stadiu se caracterizează prin faptul că membrii echipei se preocupă major de rezolvarea şi soluţionarea problemelor, respectiv atingerea obiectivelor echipei. În acest

stadiu, membri echipei sunt pe deplin angrenaţi în atingerea obiectivelor şi al sarcinilor cel le revin. Această etapă este etapa de maxim randament şi productivitate. acestea fiind atinse si prin colaborarea şi cooperarea în comun a membrilor echipei. Rolul liderului de echipă, în această etapă, este de a coordona şi orienta echipa spre atingerea performanţelor.

Cele 4 stadii de dezvoltare, în mod normal, apar una după alta, cu toate că perioada de timp a fiecărei faze diferă. Există de multe ori excepţii, în sensul că pot fi echipe care fiind sub presiune alte cauze nu ajung la ultimul stadiu de dezvoltate sau pot trece prin cele 4 stadii extrem de rapid.

2. Coeziune echipei

Un alt aspect important legat de procesele interne ale echipei o constituie coeziune echipei. Termenul de coeziunea echipei se referă la acele aspecte care contribui ca membrii echipei să fie atraşi şi motivaţi de echipă, respectiv care generează o atractivitate în rândul membrilor echipei pentru ca ei să accepte să facă parte din echipă. Nu mai este o enigmă faptul că echipele cu un grad ridicat de coeziune au un randament şi o productivitate ridicată, respectivi sunt satisfăcuţi şi motivaţi în munca desfăşurată. În schimb, echipele cu un grad redus de coeziune, se implică şi se dedică mai puţin în munca lor sau a echipei, sunt mai puţini motivaţi şi satisfăcuţi.

Există anumiţi determinanţi ai coeziunii, respectiv factori care influenţează coeziune. Astfel, la modul general, caracteristicile structurale ale echipei şi contextul influenţează major coeziune.

În fapt, primul factor care influenţează coeziunea ţine de nivelul de interacţiune a echipei. Cu cât interacţiunile sunt mai dezvoltate (frecvente şi care cuprinde toată echipa) cu atât nivelul sau gradul de coeziune în echipă este mai mare. Prin intermediul contactelor şi discuţiilor purtate sau la care participă, membrii echipei au posibilitatea de a se cunoaşte unul cu altul, să schimbe idei, să construiască prietenii.

Al 2-lea factorul de influenţă a echipei este cel legat de obiectivele şi scopurile împărtăşite (pe care le au în comun). Dacă membrii echipei sunt de acord cu aceleaşi obiective, respectiv au aceleaşi scopuri ei vor dezvolta un nivel ridicat de coeziune, deoarece este mai uşor şi mai facil ajungerea la un acord cu privire la ce trebuie şi cum trebuie atinse obiectivele echipei (oamenii care au în comun anumite lucruri vor dezvolta un grup mult mai unit în comparaţie cu un alt grup format din oameni care nu au nimica în comun).

Al 3-lea factor care influenţează coeziune ţine chiar de atracţia personală pe care o au membri echipei faţă de unul sau altul din echipă. Atracţia personală pentru unul sau altul din echipă înseamnă că membrii echipei care au aceleaşi valori, mod de gândire, atitudine şi comportament se vor simţii bine alături. Prin urmare, coeziune echipei creşte cu cât membrii ei au aceleaşi afinităţi.

Din punct de vedere al consecinţelor pe care le are coeziunea, aceasta influenţează 2 mari aspecte şi anume:

1. Motivaţia - ca regulă generală, motivaţia este mare în echipele care au un grad ridicat de coeziune. Acest lucru se datorează comunicării şi interacţiunii ridicate între membrii echipei, dedicării muncii în comun, climatului ridicat de prietenie şi armonie în rândul colectivului echipei. De altfel, anumite studii evidenţiază faptul că un grad ridicat de coeziune influenţează pozitiv moralul şi satisfacţia membrilor echipei (Therrien, 1985).

2. Productivitatea şi performanţele - deşi ne-am aştepta ca nivelul ridicat al coeziuni să influenţeze major productivitatea şi performanţele echipei, în fapt lucrurile sunt mai complexe şi confuze. Studiile de specialitate (Hershberg, 2005) au pus în evidenţă faptul că cu toate că nivelul de coeziune îşi pune amprenta asupra nivelelor de productivitate şi performanţă a echipei această nu poate fi considerată factorul fundamental care determină aceste nivele. În primul rând, în echipe cu un grad ridicat de coeziune, productivitatea tinde să fie mai uniformă. Acest lucru se datorează faptului că echipa exercită anumite presiuni care conduc la o mai mare conformitate. Echipele care nu au un grad aşa de ridicat de coeziune nu exercită acest control asupra membrilor lor şi de aceia ele tind să aibă o diferenţă mare între diferite productivităţi individuale. De asemenea, este important să reţinem faptul că echipele cu un grad ridicat de coeziune pot avea potenţialul de a fi extrem de productive şi de performante, nivelul de productivitate şi performanţe fiind dependent, totuşi, de relaţia dintre lider şi restul membrilor echipei. Astfel, nivelul ridicat de coeziune nu conduce neapărat şi automat la un grad ridicat de productivitate şi performanţe. În acest sens, anumite studii de specialitate (Hershberg, 2005) evidenţiază faptul că echipele cu un nivel ridicat de coeziune sunt mai productive şi înregistrează performanţe ridicate atunci când membrii acestor echipe simt că liderul sau managerul îi susţine şi este preocupat de necesităţile şi nevoile acestora. În schimb, aceiaşi echipă cu grad ridicat de coeziune înregistrează nivele scăzute de productivitate şi performanţe atunci când membrii echipei simt o anumită ostilitate şi aversitate a managerului dau liderului de grup privitor la membrii echipei. Nu în ultimul rând, un management defectuos orientat spre norme şi standarde individuale de performanţă scăzute, conduce ca, indiferent de cât de ridicat este gradul de coeziune, echipa să înregistreze performanţe minore în acord cu standardele şi normele de performanţă impuse.

3. Normele şi regulile echipei

Normele şi regulile echipei sunt, în fond, standarde şi reguli de conduită împărtăşite toţi membrii echipei şi care ghidează şi reglementează comportamentul lor (Case, 1997). În general, normele şi regulile echipei sunt preponderent aspecte informale. Ele nu sunt reglementate formal aşa cum sunt, de exemplu, procedurile şi regulamentele de lucru. Aceste norme şi reguli sunt importante pentru echipă deoarece ele definesc graniţele dintre comportamentele acceptate de echipă şi cele care nu sunt acceptate de echipă. Normele şi regulile echipei, pe de altă parte, identifică valorile de bază ale echipei, clarifică aşteptările legate de rolurile din echipă, şi nu în ultimul rând ajută la supravieţuirea echipei. Aceste norme şi reguli încep a fi create şi dezvoltate prin intermediul primelor contacte şi

interacţiuni între membrii noi echipe. Astfel, este important pentru un lider de echipă (manager) să încerce să încurajeze, să impulsioneze şi să traseze, cât mai din timp, interacţiunile care conduc la stabilirea acelor norme şi reguli care ajută echipei să reuşească. Nu în ultimul rând, normele şi regulile echipei care reglementează comportamentul zilnic, nu este un proces static ci evoluează tot timpul, arătând membrilor echipei ce este acceptat şi ce nu, care sunt direcţiile de acţiune şi modurile de rezolvare a problemelor. Există 4 căi de dezvoltare a normele şi regulile echipei şi anume (Bohm, 1989):

a. Evenimentele critice - frecvent, evenimentele critice din istorie echipei stabilesc un important precedent. De exemplu: într-o companie de prelucrarea lemnului, un muncitor de la maşina de rindeluit se accidentează din cauza neatenţiei lui. Acest incident conduce la instaurarea unei reguli sau norme în rândul echipei privind activitatea acestor la maşina de rindeluit.

b. Comportamentele de la început - primele comportamente care apar în echipă frecvent vor stabili un precedent pentru stabilirea mai târziu a unor anumitor aşteptări. De exemplu: într-o companie liderul echipei la primele întâlniri cu echipa, îi plăcea să ofere numai el soluţii la problemă. Acest comportament s-a impregnat aşa de rapid şi de adânc încât la orice altă întâlnire care a urmat membrii echipei nu îşi mai "băteau capul" cu găsirea de noi soluţii.

c. Formulări şi declaraţii explicite - această modalitate permite liderului de echipă să transmită explicit condiţiile sau regulile care trebuie respectate de toţi membrii echipei. În fapt, declaraţiile explicite simbolizează cea ce contează şi prin urmare cea ce se consideră a avea impact.

4. Conflictele din interiorul echipei

După anumiţi autori, cea mai importantă abilitate şi deprindere care trebuie deţinută de un lider de echipă este cea legată de dezamorsarea sau gestionarea conflictelor din interiorul echipei (R. Daft, D. Marcic, 2009).

La modul general, conflictele se referă la interacţiunile antagoniste, în care o parte dintre membrii echipei blochează intenţiile sau obiectivele altei părţi din echipă (Robbins, 1974). Acolo unde oamenii lucrează împreună, inevitabil apar conflicte şi dezacorduri majore. Gestionarea acestor conflicte constituie o mare provocare pentru liderul echipei, de modul de soluţionare a conflictelor depinzând, mai departe, succesul sau insuccesul echipei, respectiv menţinerea sau destrămarea echipei.

Conflictele din interiorul echipei, în multe cazuri, apar ca o formă de competiţie acerbă între membrii echipei (ca o formă de rivalitate), cu toate că până la un anumit nivel aceste competiţii au un impact benefic pentru echipă. În acest sens, atunci când membrii echipei caută numai armonia şi evită conflictele, de la un moment dat nu vor mai face faţă problemelor deoarece nimeni nu va avea curajul să pună sub semnul întrebării soluţiile adoptate care insă sunt nepotrivite pentru soluţionarea

problemei. Astfel, un nivel scăzut de conflicte în interiorul echipei conduce la un proces decizional prost şi neadecvat.

De altfel, anumite studii (Koehler, 1984) au evidenţiat faptul că echipele care au un nivel scăzut al conflictelor sunt asociate cu un proces decizional defectuos.

Pe de altă parte, conflicte prea puternice care nu sunt gestionate corect sau dezamorsate pot dăuna moralului şi productivităţii echipei. În cazul unei echipe în care conflictele sunt frecvente, interesul şi energia membrilor echipei pentru atingerea obiectivelor este minimală.

Prin urmare, legat de conflictele din organizaţie, liderii sau managerii trebuie să reţină următoarele:

- conflictele sunt aspecte inerente activităţii în comun a oamenilor şi nu pot fi evitate;
- conflictele pot avea un impact pozitiv sau negativ asupra echipei, în funcţie de intensitatea şi frecvenţa lor;
- liderii sau managerii echipei au datoria de a se preocupa major de găsirea şi menţinerea unui echilibru dintre conflicte şi cooperare în cadrul echipei. Prea puţine conflicte poate conduce la diminuarea sau scăderea performanţelor (deoarece echipa nu beneficiază de un mixt adecvat de opinii şi idei), iar prea multe conflicte poate reduce, de asemenea, productivitatea echipei (deoarece reduce efortul de cooperare şi conlucrare între membrii echipei).

Din punct de vedere al factorilor care generează conflicte în interiorul echipei, putem aminti următoarele aspecte:

1. Competiţia pentru resurse (alocarea resurselor) - cum în orice organizaţie resursele sunt limitate, modul de alocare a resurselor generează conflicte. Acest lucru se aplică şi in cazul echipelor. Atunci când membrii echipei trebuie să concureze pentru resurse, inevitabil, apar conflicte.
2. Perturbări sau întreruperi de comunicare - nivelul scăzut de comunicarea poate conduce la percepţii eronate sau la neînţelegeri. Perturbări şi lipsă de comunicare poate apărea în orice echipă. Astfel, în lipsa unui nivel adecvat de comunicare schimbul de informaţii şi idei este redus, interacţiune membrilor echipei este redusă, relaţiile personale devin mai reduse. Toate aceste lucruri în final pot deveni surse de conflict. În general, atunci când 2 oameni nu comunică există un risc ridicat de apariţie a unui conflict între ei.
3. Ciocniri de personalitate (de caracter) - ciocnirile de personalitate apar atunci când anumiţi membrii ai echipei, din motive de interes personal sau datorită unui nivel ridicat de frustrare, pe fondul unor personalităţi puternice vanitoase şi orgolioase, încercă să îşi impună autoritatea în speranţa că va câştiga un loc ierarhic mai bun, respectiv va câştiga ceva personal (respect şi cinste din partea membrilor echipei (sau a şefului) sau anumite benefici materiale sau nonmateriale). Multe studii au evidenţiat faptul că ciocnirile de personalitate sunt cauzate fundamental de diferenţele (incompatibilităţile) de personalitate, valori şi atitudine, ele fiind sursa principală de conflicte în

echipă. Cu toate că anumite diferenţe de personalitate pot fi rezolvate, multe dintre aceste diferenţe sunt dificil de dezamorsat. Cea mai bună cale de evitarea a conflictelor, în cel din urmă caz (dezamorsarea parţială a ciocnirii de personalitate), este separarea totală a părţilor astfel încât aceştia să nu aibă posibilitatea de a interacţiona.

4. Diferenţe de obiective sau opinie -

Bibliografie:

1. Scott Thurm, "Theory & Practice: Teamwork Raises Everyone's Game - Having Employees Bond Benefits Companies More Than Promoting Stars", Wall Street Journal, November, 7, 2005, B8;

2. Larson Carl E., şi LaFasto Frank MJ., Teamwork, New-bury Park, CA: Sage,1989;

3. Dora Lau şi Murnigham Keith J., "Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Lease Groups", Academy of Management Review, 23 (2), 1998, 325-340;

4. Wilson J.M, Wellings R.S., Byham C., George Jill, Leadership Trapeze: Strategies for Leadership in Team-Based Organizations, San Francisco: Jossey-Bass, 1994;

5. Shonk James H., Team-Based Organization, Homewood IL: Business One Irwin, 1992;

6. Owens Thomas, "Business Teams", Small Business Report, January, 1989, p.50-58;

7. Koehler J., "Effective Team Management", Personnel Administrator, 29 (June), 1984, p121;